

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**  
**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I**



**LA TRANSFORMACIÓN DE LOS CANALES DE  
COMUNICACIÓN: LAS NECESIDADES DE LOS  
CLIENTES Y LA ADOPCIÓN E INNOVACIÓN DE  
TECNOLOGÍA POR PARTE DE LAS EMPRESAS.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**  
**PRESENTADA POR**

**Marta Rey Babarro**

Bajo la dirección de la doctora

Caridad Hernández Martínez

**Madrid, 2011**

**ISBN: 978-84-694-4156-5**

© Marta Rey Babarro, 2011

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
INFORMACIÓN

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD I

LA TRANSFORMACIÓN DE LOS CANALES DE  
COMUNICACIÓN: LAS NECESIDADES DE  
LOS CLIENTES Y LA ADOPCIÓN E  
INNOVACIÓN DE TECNOLOGÍA POR PARTE  
DE LAS EMPRESAS

**TESIS DOCTORAL DE MARTA REY BABARRO**

DIRECTORA: DRA. DÑA. CARIDAD HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

Madrid, 2010



## Agradecimientos

Esta tesis ha sido concebida y escrita a caballo entre España y Estados Unidos; desde la Universidad Complutense de Madrid y la *University of Michigan*, después de una licenciatura y con un master en medio. Por ello ha habido muchas instituciones y personas a las que agradecer.

En primer lugar, agradezco al Departamento de Comunicación Audiovisual I el apoyo durante todo el proceso de esta tesis. En especial, a Emilio García por haber creído en mi visión de mezclar el mundo académico con el profesional y por haber facilitado el cursar los cursos de doctorado mientras trabajaba.

A la Fundación “la Caixa” por concederme la beca de posgrado con la que estudié el programa de master en la *University of Michigan*, que me ha permitido el combinar mi conocimiento de Comunicación con el de *Human Computer Interaction* y las nuevas tecnologías, fundamentales en la concepción de esta tesis doctoral.

A ChannelBank<sup>1</sup> por haber generosamente financiado en su totalidad la investigación de esta tesis doctoral. En especial, quiero agradecer a Juan el haber creído en mi propuesta de investigación a través de un email el 20 de julio del 2005 y haber contestado en menos de 11 minutos entusiasmado con la idea de la colaboración entre ChannelBank y la *University of Michigan*. A Jaime por entender y apoyarme en la visión americana de colaboración entre una empresa y la universidad. A Fernando por su visión del mundo de las tecnologías y retarme siempre a sacar lo mejor de mí. Al presidente, consejero delegado, director general de Innovación, departamento de marketing,

---

<sup>1</sup> ChannelBank es un nombre ficticio, que se utiliza en vez del nombre real de este banco español, en toda la tesis doctoral, con el fin de proteger los intereses económicos de esta institución.

departamento de Internet y de canal móvil, departamento de tecnología y departamento de CRM, así como la oficina de Gijón de ChannelBank, por haber colaborado ad infinitum en toda la recogida de información actual e histórica de esta tesis doctoral. Juan, Jaime, Fernando, Jorge, Enrique, Raquel, Ana Isabel, Diego, gracias.

*To David Lubensky, from IBM's T.J Watson Research Center in New York, for being my mentor and for providing me with invaluable support during key steps of my dissertation planning.*

*I also want to thank the School of Information at the University of Michigan for opening their doors after I graduated from my master's degree program and welcoming me as their unofficial PhD student for over two years. I want to especially thank all the staff members at my school in Career Services and SI Computing.*

*I want to thank the entire faculty, especially professors Daniel Atkins, Michael Cohen, Olivia Frost, Gary Olson, Katherine Lawrence and Nadine Sarter (from the School of Engineering) for inspiring me and believing in me along the way.*

*To the University of Michigan's Center for Statistical Consultation and Research (CSCAR), who gave me invaluable support during all the statistical design and analysis of this dissertation. I especially want to thank Lingling Zhang, for not only being a phenomenal statistical consultant but also for being my friend, and going above and beyond her duties in helping me with chapter four. This dissertation would not be possible without her continuous support over the past five years.*

*To my friends Carrie, Kathy and Jossie, for being there for me and helping me with the design and formatting when Word was not behaving, or when I was just plain tired and needed a friend. Thank you, girls!*

A José Luis Pérez Fuentes por haber corregido estilísticamente cada frase de esta tesis doctoral y haber hecho un hueco enorme en su vida y regalarme su conocimiento del idioma español. Gracias José Luis, aunque estoy lejos de ser Cervantes, tú me has acercado más a él.

A Angie por haberme ayudado tanto con el diseño de la investigación estadística, por haberse entusiasmado tanto como yo a medida que iba analizando todos los datos, por haber estado ahí a mi lado.

A Mónica por las cenas, cervecitas y cafés que empezaron en la Facul y que continuaran toda la vida. Gracias por haber estado ahí en los momentos difíciles; gracias por tu atención precisa y por siempre aportar un punto de vista único que viene de conocerme tan bien durante tantos años. Gracias por tu amistad.

A todos los amigos que acudieron en mi ayuda con la transcripción de las entrevistas: Angie, Mónica Coca, Mónica González, Pablo, Mariano, Ángel, Rosi, Hontitas, Julia, Eduardo, Cristina, Marta, Eva, Belén, Maria, David, Marta y Armando. Muchas gracias.

A mi padre, Celso Rey García, por haber traducido en tiempo record todas aquellas partes que yo tenía en inglés y que necesitaban traducirse al español.

*To Professor Judy Olson from the University of Michigan, my American advisor. She believed in me and welcomed me enthusiastically as her PhD student. If it wasn't for her thinking outside the box and allowing me to do this strange dissertation that cites Kuhn I would not have done it. Her deep knowledge of new technologies and their interaction in our world helped me to re-direct this dissertation multiple times. She challenged me, taking the best out of my research brain. Judy, thank you for being my inspiration, my adviser, my supporter and my friend.*

Por último, quiero agradecer, enormemente, a mi directora de tesis, Caridad Hernández Martínez el haberme apoyado a lo largo de todos estos años. Gracias a ella, a su pasión sobre el mundo de la Publicidad y a su profundo conocimiento de la Comunicación, he conseguido crear una estructura y poner orden el conocimiento; he investigado áreas que no hubiera imaginado y que han servido enormemente al esqueleto de esta tesis multidisciplinar. Gracias a ella he podido empezar y terminar esta tesis. Sin ella quizás hubiera empezado esta tesis, pero no hubiera terminado. Gracias, por no haberte dejado convencer, hace casi tres años, de que lo que tenía entonces era suficiente. Gracias por haberme hecho prometer que trabajaría en la tesis todas las semanas desde Estados Unidos. Has sido mi profesora en la carrera, mi directora de tesis, mi psicóloga en los momentos de flaqueza, mi consejera y mi amiga. Gracias, Cari.

## Dedicatoria

De pequeñas, nos decían nuestros padres a mi hermana Antía y a mí que para cultura, idiomas, **libros y viajes siempre habría dinero...** para pedir los *Levi's* que se llevaban entonces sólo cuando papá iba a Estados Unidos y los traía directamente de allí. También nos han dicho siempre que la inversión de sus vidas era en nosotras y en nuestra educación.

Todos esos libros, los idiomas que aprendimos, el viajar desde pequeñas por el mundo, el conectar con la gente y el abrir los ojos, me han permitido, entre otras cosas, el poder escribir esta tesis doctoral.

Mamá y papá, os dedico esta tesis doctoral desde un lugar llamado corazón. Gracias por haber tenido paciencia explicándonos lo que no entendíamos, aunque estuvierais cansados de estar dando clases todo el día, por abrirnos las puertas del mundo desde un pueblecito muy pequeño en Galicia llamado Barbantes, por habernos puesto siempre delante de vosotros y por haber evolucionado tanto y, gracias a ello, habernos mostrado cómo evolucionar aún más. Gracias por haber estado y seguir estando siempre ahí, apoyándonos en todo, siempre, aunque lo hagamos bien o metamos la pata.

Como tesis sólo voy a escribir una, quiero también dedicársela a mis abuelas, Pepita y Adelina, porque, aunque ambas quisieron estudiar y ser maestras, a ninguna de las dos las dejaron. Sé que desde alguna estrella, las dos están sonriendo.

Se la dedico también a mi hermana, porque es mi incondicional y soy su incondicional. Desde las camitas gemelas, ha sido ella mi primera audiencia cuando filosofaba. Porque sencillamente no imagino la vida sin tus consejos, tu amistad y tu cariño.



A Fran, el mejor cuñado, gracias por haberme metido caña cuando me he quejado escribiendo la tesis y por haberme servido siempre de inspiración con tu tesón y constancia en el trabajo.

A Nerea y a Martín, los primeros de la última generación en nuestra familia; pitufitos, aunque no os vaya a poder curar al ser doctora, como decía Nerea, espero poder inspiraros para aprender más y más cosas.

A Jocelyne, a Matilde, mis amigas y maestras, y a la Asociación de Amigos del Yoga por abrirme las puertas al Conocimiento.

Marta

Seattle, 17 de agosto de 2010, con la luna en cuarto creciente.

## Índice

Introducción	9
I. Planteamiento de la investigación: elección y justificación del tema	9
II. Establecimiento de la hipótesis y objetivos	15
III. Metodología empleada	19
IV. Desarrollo de la investigación	31
Capítulo 1: La comunicación empresarial: de los medios de masas a los medios de comunicación interactivos y adopción de nuevas estrategias	35
1.1 La relación entre la empresa y sus clientes	37
1.1.1 La necesidad de comunicación entre las empresas y sus públicos	37
1.1.2 De la empresa productiva a una empresa de servicios	41
1.1.3 La estrategia corporativa y la comunicación	49
1.1.4 La comunicación como elemento de la identidad, imagen y cultura corporativas	53
1.1.5 El marketing	57
1.1.6 Las relaciones públicas	71
1.2 La comunicación comercial	79
1.2.1 La publicidad	79
1.2.2 Los medios de comunicación de masas	91
1.2.3 El marketing directo	97
1.3 El servicio al cliente	106
1.3.1 El servicio como estrategia competitiva	106
1.3.2 La distribución	109

1.3.3	La tienda tradicional	114
1.4	Los nuevos medios de comunicación	127
1.4.1	El teléfono, el teléfono móvil y los pda	129
1.4.2	Internet	137
1.4.3	La innovación empresarial y la tecnología	141
1.4.4	Aproximación histórica a los estudios de Difusión	142
1.4.5	Los elementos de la innovación y la difusión	157
1.4.6	El proceso de innovación y desarrollo en la empresa	167
1.5	Conclusión	178
Capítulo 2: Consumidor, receptor y usuario		181
2.1	Consumidor	183
2.1.1.	Aspectos psicológicos	184
2.1.2.	Factores ambientales	204
2.1.3.	Modelos de comportamiento y toma de decisiones	212
2.1.4.	El poder del consumidor	218
2.2.	Receptor	220
2.2.1.	La audiencia de los medios de comunicación de masas	221
2.2.2.	La segmentación y el público objetivo	224
2.2.3.	La investigación de la audiencia	227
2.2.4.	La persuasión	229
2.3.	Usuario	238
2.3.1.	Interacción hombre-máquina y la experiencia del usuario	241
2.3.2.	Aceptación de tecnologías de la información	250

2.4. Adopción de innovaciones	267
2.4.1. Fase de conocimiento	269
2.4.2. Fase de persuasión	272
2.4.3. Fase de decisión	274
2.4.4. Fase de puesta en práctica	275
2.4.5. Fase de confirmación	278
2.5. Conclusiones del capítulo	282
 Capítulo 3: El modelo ChannelBank	 285
3.1. La banca y la tecnología de la información	285
3.1.1. Estructura de ChannelBank	295
3.1.2. Actividad bancaria y uso de la tecnología	302
3.1.3. Evaluación de los canales de comunicación	309
3.2. Sucursales: Evaluación histórica	316
3.3. La Banca Telefónica: evaluación histórica	322
3.3.1. Necesidades y problemas	322
3.3.2. Investigación	323
3.3.3. Desarrollo	325
3.3.4. Comercialización	326
3.3.5. Difusión y adopción	328
3.3.6. No adoptantes	338
3.3.7. Evolución	339
3.4. Internet: evaluación histórica	343
3.4.1. Necesidades y problemas	343
3.4.2. Investigación	344

3.4.3. Desarrollo	345
3.4.4. Comercialización	347
3.4.5. Difusión y adopción	349
3.4.6. Evolución	354
<b>3.5. Canal móvil: evaluación histórica</b>	<b>356</b>
3.5.1. Necesidades y problemas	356
3.5.2. Investigación	357
3.5.3. Desarrollo	361
3.5.4. Comercialización	366
3.5.5. Difusión y adopción	367
3.5.6. Evolución	370
<b>3.6. Conclusiones</b>	<b>372</b>

## Capítulo 4: Los clientes y la adopción y uso de los diferentes canales de comunicación de ChannelBank 377

<b>4.1 Población</b>	<b>379</b>
4.1.1 Edad	383
4.1.2 Tramos de edad	386
4.1.3 Cuadrante	392
4.1.4 Sexo	395
4.1.5 Año de alta como cliente	398
4.1.6 Estado civil	401
4.1.7 Profesión	404
4.1.8 Número de habitantes provincia	406
4.1.9 Oficina a que pertenece el cliente	410
4.1.10 Tiempo: concentración de transacciones mensuales	412

4.1.11 Número de transacciones por canal	415
4.1.12 Tipos de productos contratados	416
4.1.13 Empleados de las sucursales	419
<b>4.2 Metodología y diseño de la encuesta</b>	<b>422</b>
4.2.1 Diseño de la muestra	422
4.2.2 Encuestados: Sexo	427
4.2.3 Encuestados: Tramos de edad	428
4.2.4 Encuestados: Cuadrantes	429
4.2.5 Variables generales	429
<b>4.3 Preguntas y variables de la encuesta</b>	<b>431</b>
<b>4.4 Adopción y uso general de la tecnología según los encuestados</b>	<b>437</b>
4.4.1 El grado de innovación como predictor de adopción y uso de tecnología	442
4.4.2 La importancia multicanal como predictora de la adopción y uso de tecnología	443
4.4.3 El trato personal como predictor de adopción y uso de tecnología	444
4.4.4 El acceso al banco 24 horas como predictor de la adopción y uso de tecnología	445
4.4.5 La complejidad de uso como predictora de la adopción y uso de tecnología	447
4.4.6 Conclusión sobre adopción y uso general de la tecnología y los canales de comunicación	448
<b>4.5 Canales de comunicación y tipos de transacciones</b>	<b>451</b>
4.5.1 Frecuencias de uso de canal entre transacciones operativas e informativas	455
4.5.2 Frecuencias percibidas por canal de comunicación	457

4.5.3 Probabilidad de uso percibida para transacciones informativas y operativas	462
4.5.4 Probabilidad de uso de canal por tipo de transacción	464
4.5.5 Información general de productos y servicios	467
4.5.6 Obtención de información general sobre cuentas (saldos, <b>últimas operaciones...</b> )	467
4.5.7 Comprobar que se ha realizado una operación (transacción, transferencia, contratación de un producto, ingreso en cuenta, etc.)	468
4.5.8 Asesorarse sobre productos o servicios, impuestos, inversiones	468
4.5.9 Negociar sobre el precio de un servicio o sobre comisiones	469
4.5.10 Contratar depósitos, fondos de inversión	469
4.5.11 Realizar transferencias y movimientos entre cuentas	470
4.5.12 Contratar hipoteca	470
4.5.13 Contratar un préstamo personal o de consumo	471
4.5.14 Realizar compra/venta de acciones/bolsa	471
<b>4.6 Percepción de uso multicanal y características de los usuarios</b>	<b>472</b>
4.6.1 Oficinas bancarias	476
4.6.2 Banca Telefónica	479
4.6.3 Internet	482
4.6.4 Teléfonos móviles	485
4.6.5 Cajero automático	487
4.6.6 Conclusiones generales sobre las variables que influyen en el uso cada canal de comunicación	490
4.6.7 Percepción de pertenencia a un grupo multicanal	495
<b>4.7 Adopción de canales de comunicación</b>	<b>496</b>

4.7.1 Adopción de oficinas	498
4.7.2 Adopción de la banca telefónica	500
4.7.3 Adopción de Internet	501
4.7.4 Adopción de servicios móviles	503
4.7.5 Conclusión: adopción de nuevos canales de comunicación y prescriptores	505
<b>4.8 No adopción y suspensión de uso de canales de comunicación</b>	<b>509</b>
4.8.1 No adopción de sucursales	510
4.8.2 No adopción de la banca telefónica	511
4.8.3 No adopción de Internet	512
4.8.4 No adopción del teléfono móvil	514
4.8.5 Conclusión: razones para la no adopción de canales de comunicación	515
<b>4.9 Canal de comunicación preferido</b>	<b>518</b>
4.9.1 Oficinas	520
4.9.2 Banca telefónica	521
4.9.3 Internet	522
4.9.4 Teléfonos móviles	523
4.9.5 Cajero Automático	524
4.9.6 Comparación de los canales tecnológicos con las sucursales como canales de comunicación favoritos	525
4.9.7 Variables que predicen la elección de canal favorito	527
4.9.8 Razones para que un canal sea favorito	543
4.9.9 Conclusiones sobre la elección de un canal como favorito	545
<b>4.10 Canal de comunicación menos favorito</b>	<b>548</b>
4.10.1 Oficinas	549



4.10.2 Banca telefónica	550
4.10.3 Internet	551
4.10.4 Teléfono móvil	552
4.10.5 Cajero automático	553
4.10.6 Variables que predicen la elección de canal de comunicación menos favorito	554
4.10.7 Variables que influyen en la elección de canal menos favorito	559
4.10.8 Conclusiones sobre la elección de canal menos favorito	561
4.11 Canal para las comunicaciones de marketing y publicidad	565
4.11.1 Variables que predicen la elección de canal para comunicaciones de marketing y publicidad	570
4.11.2 Conclusiones sobre el canal preferido para las comunicaciones de marketing y publicidad	580
Capítulo 5: Recapitulación y conclusiones	585
5.1 Recapitulación	585
5.2 Conclusiones	598
Bibliografía	605
Apéndice 1: Encuesta Telefónica	625
Apéndice 2: Red de oficinas y porcentaje de multicanalidad	637

## **Introducción**

### **I. Planteamiento de la investigación: elección y justificación del tema**

En los últimos años, multitud de empresas de diversos sectores industriales han adoptado tecnologías de la información y la comunicación como el teléfono, Internet o los teléfonos móviles, y las han puesto a disposición de sus clientes. Con ello, se han lanzado a la conquista de nuevos espacios, creando, sin saberlo, nuevos canales de comunicación con sus clientes. En muchos casos esto ha eliminado un escalón intermedio -el distribuidor-, lo cual ha ahorrado grandes costes y ha permitido a las empresas crecer exponencialmente.

No obstante, si para muchas empresas Internet se ha convertido en un canal de distribución desde el que, potencialmente, se puede llegar a cualquier lugar del planeta con productos y servicios, se han ido creando, sin que las empresas hayan prestado especial importancia, mecanismos bidireccionales de comunicación que han influido notablemente en la relación que tienen los clientes con las mismas. Es decir, los clientes no solamente utilizan estos canales de distribución para comprar o contratar productos y servicios, sino también para comunicarse.

Si bien, desde el estudio de los diferentes paradigmas de la comunicación, se ha tenido en cuenta la retroalimentación en la comunicación, mediante las tecnologías de la información y la comunicación ocurre un nuevo fenómeno, que es que el receptor -el cliente- se convierte en el emisor de la comunicación y asume este doble papel, evolucionando así su papel de receptor de la comunicación. Además, estas tecnologías abren una nueva faceta que tampoco se ha tenido en cuenta hasta ahora; esto es, la de la interacción con los nuevos medios de comunicación. Es a través de esta interacción que el cliente comprende un mensaje, toma decisiones en

función de la ubicación del mismo (en una página web), o mediante la interacción física y directa (sistemas de reconocimiento de voz a través del teléfono).

Esta dinámica ha generado una forma de comunicación nueva entre la empresa y sus públicos. Las nuevas tecnologías de la comunicación han ampliado el contexto comunicativo, dándole un lugar al receptor de la comunicación muy destacado del que las empresas no siempre son conscientes. El receptor adquiere, en ocasiones, el papel de emisor como resultado de la interacción con los distintos canales de comunicación que las empresas ponen a su disposición.

Si nos centramos en el estudio del emisor de la comunicación -la empresa-, y observamos las diversas áreas del conocimiento que han estudiado este fenómeno, observamos la rica variedad de investigaciones en este terreno, tanto empíricas como teóricas. El estudio del fenómeno comunicativo entre las empresas y sus públicos se ha ubicado tradicionalmente en dos áreas dentro de la empresa: por un lado, en los departamentos de comunicación, y por otro lado en los departamentos de marketing.

Los departamentos de comunicación se han centrado principalmente en la comunicación institucional y en la que se realiza desde el gabinete del Presidente. No solamente se dirigen al cliente de la empresa, sino a la sociedad en general, a través de los medios de comunicación de masas y de otros mecanismos de comunicación, como lo son las diferentes técnicas de las Relaciones Públicas.

Por otro lado, los departamentos de marketing han actuado mayoritariamente en la comunicación y la estrategia referente a los públicos directos de la empresa -los clientes-, y por otro lado en la captación de otros segmentos del mercado -potenciales clientes-.

La investigación sobre el cliente se realiza por medio de análisis internos que tiene la compañía sobre las ventas, sobre el uso de los

servicios o sobre otra serie de datos que se generan en base a la relación con el cliente, como la reacción ante una campaña de marketing directo en una gran superficie.

Las empresas, a la hora de investigar a los clientes y a sus públicos, centran esta investigación en detectar problemas e identificar oportunidades que permitan el crecimiento de la misma, y la generación de valor para sus accionistas.

Tradicionalmente, el conocimiento que llega a las empresas por medio del estudio directo se basa en la reacción de sus públicos hacia los productos y servicios, o en el chequeo de la comunicación publicitaria al medir cuáles son los frenos, la imagen de los mismos o la reacción frente a futuros desarrollos de productos y servicios. El terreno de la investigación sobre el cliente existe desde hace más de 50 años. La riqueza en las técnicas de investigación que se han venido empleando es muy amplia y variada.

Desde un punto de vista comunicativo, la investigación sobre el receptor de la comunicación ha pasado, de verse como un sujeto pasivo -en las teorías clásicas de comunicación, en las que se veía al receptor como un elemento pasivo en este proceso comunicativo- a verse como un elemento eminentemente activo. Este avance importante ha sido posible, en parte, gracias a la influencia que la psicología ha ejercido en los estudiosos del fenómeno comunicativo.

En la actualidad, desde la psicología cognitiva, se ve al receptor como un elemento activo dentro del paradigma comunicativo; que procesa información y que se ve influenciado por características cognitivas personales y, por otro lado, por el contexto social en el que vive.

Tradicionalmente, el enfoque ofrecido desde la perspectiva del marketing ha sido el considerar al receptor de la comunicación desde su propio prisma, es decir, desde el del beneficio empresarial. El objeto de estudio ha sido el receptor de esta comunicación en relación directa

con el producto o servicio que proporciona la empresa. Por ejemplo, se ha estudiado cómo el individuo reacciona ante una campaña publicitaria o ante nuevas ideas sobre productos o servicios que la empresa está considerando comercializar en el futuro.

Si dejamos a un lado el conocimiento del cliente o de los públicos de la empresa, el estudio de la comunicación empresarial se ha centrado, principalmente, en la comunicación que se realiza desde los medios tradicionales de comunicación de masas como la radio, la televisión, la prensa o las revistas. Décadas más tarde, estos estudios pasan a dirigirse a segmentos de la clientela más específicos a través del marketing directo.

En este sentido, la investigación realizada sobre la comunicación de masas, concretamente en los efectos que este tipo de comunicación tiene en el receptor y el contexto en el que el receptor se enfrenta a los diversos mensajes difundidos a través de los medios de comunicación, es una tradición científica que toma como punto de partida la Escuela de Yale y que ha evolucionado hacia el estudio de los medios más tecnológicos como Internet.

Las tecnologías de la información y la comunicación irrumpen con contundencia en la década de los noventa en este proceso comunicativo entre las empresas y sus públicos. Las empresas las adoptan de forma casi automática, sin prácticamente detenerse a considerar el efecto que éstas tendrían para sus públicos ni el lugar que ocuparían con respecto a los canales de comunicación tradicionales o en el mix de comunicación y estrategias de marketing que tenían en marcha hasta ese momento.

Son estas tecnologías las que crean un espacio nuevo entre las empresas y sus públicos: la interacción directa a través de nuevos canales comunicativos. Es precisamente este nuevo espacio comunicativo, en donde se adoptan estas tecnologías y se ponen a

disposición de los públicos, en el que se centra la presente investigación.

El espacio de la presente investigación ha supuesto la posibilidad de aunar dos mundos académicos que, desde mi punto de vista, se complementan indiscutiblemente; al igual que mi experiencia laboral como investigadora de tecnologías de la información y la comunicación. Esta tesis doctoral supone, por un lado, el combinar mi licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense, y, por otro, mis estudios de máster en *Science of Information* especializado en *Human Computer Interaction* de la Universidad de Michigan, en Estados Unidos. Desde que comencé estos estudios de doctorado, al terminar la licenciatura, tenía claro que quería investigar los nuevos espacios que se creaban para los clientes con las nuevas tecnologías, aunque todavía no vislumbraba cuál sería el tema a tratar exactamente. A través de la experiencia laboral adquirida en uno de los mayores bancos de nuestro país, y de estudiar la interacción de numerosos clientes a través de los diferentes canales de comunicación, me di cuenta del nuevo mundo comunicativo que se creaba para las empresas y los clientes con las nuevas tecnologías, y la importancia que tenía la Comunicación y la interacción con las mismas; así como los cambios que se producirían en las relaciones de las empresas y sus clientes gracias a las mismas. Las tecnologías de la información y la comunicación no sólo afectaban a la relación entre las empresas y sus clientes sino además a la estructura misma de la empresa.

La pasión por este espacio me llevó a solicitar una beca de la **Fundación “La Caixa” para estudios de postgrado, que me otorgaron, y** a estudiar un programa de máster en Michigan en el que profundicé mis conocimientos en cuanto a las nuevas tecnologías y a la interacción con las mismas. Al terminar este programa de máster en Mayo de 2005, me dediqué a tiempo completo a la investigación de esta tesis doctoral hasta la actualidad.

Pese a que existen numerosos estudios sobre los medios de comunicación de masas, se constata un vacío de conocimiento hacia lo que supone que la empresa, por primera vez, sea proveedora de nuevos canales de comunicación. La empresa adopta, provee y mantiene, por vez primera, un espacio comunicativo interactivo con muchísimas posibilidades e implicaciones en la relación con sus públicos, y de éstos con la misma. Asimismo, tampoco conocemos las claves de adopción por parte de los clientes de estos nuevos medios de comunicación, ni tan siquiera su uso, visto de una forma global, con otras interacciones con la empresa.

¿Cómo cambia el mix de comunicación que ofrece una empresa a sus públicos cuando ésta es proveedora de los canales de comunicación? Y por otro lado, ¿cuáles son las razones que llevan al cliente a utilizar por primera vez estos canales de comunicación, y a mantener este uso a lo largo del tiempo? ¿Cuáles con los cambios que se producen dentro de la corporación al combinar la comunicación de masas con una comunicación interactiva, íntimamente ligada al contexto del receptor?

La realización satisfactoria de los actos comunicativos entre las empresas y sus públicos pasa por conocer íntimamente los procesos internos que llevan a éstas a adoptar nuevas tecnologías, y, por otro lado, por estudiar íntimamente al receptor de esta comunicación y, con ello, descubrir las razones por las que adopta estos nuevos sistemas de comunicación y los usa.

Conocer los motivos que tiene el receptor para la adopción de tecnologías de la información y la comunicación, así como la aceptación, adopción y el uso de las mismos, nos permitirá el descubrimiento de nuevas claves en el proceso comunicativo que permitirá una mayor fluidez del proceso comunicativo que existe ya entre las empresas y sus públicos.

## II. Establecimiento de la hipótesis y objetivos

Aceptar que el receptor de la comunicación -el cliente- adquiere, en ocasiones, el papel de emisor de información, supone replantearse el proceso de comunicación entre las empresas y sus clientes.

Hasta ahora, en la comunicación empresarial, la empresa ha tenido primordialmente el papel de emisor de la comunicación. El receptor –el cliente– se viene considerando desde hace varias décadas, como un elemento activo en el proceso comunicativo que procesa información, que se ve influenciado por su contexto social, etc. No obstante, hasta ahora, no se ha tenido prácticamente en cuenta la faceta bipolar de emisor de información en cuanto a que comunica sus necesidades, sus frustraciones y sus deseos como cliente o público de una empresa por el mismo canal que recibe información de la misma. Si esto es cierto, necesitamos encontrar cuáles son los vínculos que unen al emisor de la información y al receptor de la misma.

En este sentido, la Teoría de la Comunicación ha evolucionado desde considerar al receptor como sujeto pasivo, que aceptaba la comunicación y reaccionaba ante ella mecánicamente –Teoría de la aguja hipodérmica–, a un receptor activo, con una rica actividad cognitiva, que recibe y decide aceptar o rechazar la comunicación, y cuyo contexto social afecta directamente a esta aceptación o rechazo del mensaje. Sin embargo, hasta ahora no se ha considerado cómo afecta la interacción con el canal comunicativo y cómo el individuo decide utilizar un canal u otro de comunicación en un momento determinado; fenómeno al que llamo “**multicanalidad**”.

Para comprender este nuevo proceso comunicativo, estudiaremos el emisor y los mecanismos internos que se generan a la hora de crear un nuevo canal de distribución y comunicación con los clientes. Hemos comentado anteriormente la rapidez con la que las empresas han ido adoptando las tecnologías de la información y la comunicación y las han ido poniendo a disposición de sus públicos de



forma muy rápida. Esta rapidez hace suponer un estudio mínimo o inexistente de las necesidades y los usos comunicativos reales de los usuarios. La hipótesis que se establece al inicio de esta investigación es que *existe un hueco entre la adopción de nuevos canales de comunicación por parte de las empresas y la adecuación de los mismos con las necesidades comunicativas de sus clientes.*

Siguiendo esta idea de la inexistencia o escasa comprensión por parte del emisor de las necesidades reales de sus clientes, esto nos dirige *a conocer las variables y procesos que afectan a la aceptación o rechazo de los nuevos canales de comunicación, así como el uso continuado de los mismos en el tiempo;* lo que nos lleva al primer objetivo que se deriva de la hipótesis, a establecer cuáles son estas variables y estos procesos con respecto a los diferentes canales de comunicación.

Por un lado, el conocimiento de los procesos internos de la empresa, que llevan a la adopción y al lanzamiento de nuevos canales de comunicación y, por otro, el de las variables que afectan al uso o rechazo de estos canales de comunicación por parte del cliente, nos conducirá, precisamente, al segundo objetivo de este trabajo de investigación, *a poner en manos del emisor el conocimiento necesario sobre los futuros usuarios en lo que se refiere a la adopción de nuevos canales de comunicación, incrementando el uso de los mismos, así como mejorando el proceso comunicativo entre ambas partes de la comunicación empresarial.* El conocimiento de las razones de adopción, uso y multiuso por parte de sus clientes permitirá a la empresa acortar los plazos de adopción, desarrollo y lanzamiento de nuevos canales de comunicación, así como mejorar el proceso comunicativo con los mismos, generando un mayor valor para ambas partes del proceso comunicativo.

De acuerdo con la primera hipótesis apuntada, y con los dos objetivos dependientes de ella, por un lado el conocimiento de la empresa y por otro el conocimiento del cliente-receptor-usuario de la

comunicación, se establecen una serie de sub-objetivos centrales para el conocimiento de este fenómeno de los que se irán dando cuenta en los capítulos siguientes de esta investigación.

Concretamente, se pretende detectar las razones que llevan a las empresas al planteamiento de adopción de nuevos canales de comunicación para ofrecer a sus clientes. ¿Por qué las empresas adoptan nuevas tecnologías que ponen a disposición de sus públicos? Una vez se detecten esas razones, se pasará al análisis del proceso de creación de estos canales de comunicación y a identificar las diferentes etapas y el conocimiento que se tiene en cuenta sobre el receptor de la comunicación en ese proceso. Por último, comprobaremos cómo se lleva cabo el lanzamiento de estos canales de comunicación, y cuáles con los mecanismos que ponen las empresas a disposición de sus públicos para que exista esta comunicación.

Derivado del segundo objetivo, surge la necesidad de conocer al receptor y la elección que éste hace de los diferentes medios, así como su contexto social y los factores previos que afectan la decisión de utilizar las nuevas formas de comunicación con la empresa. Por último, analizaremos, además, el uso y multiuso de los diferentes canales de comunicación por parte del cliente y las decisiones que afectan a elegir un canal de comunicación sobre otro: la multicanalidad.

Resulta conveniente hacer una aclaración antes de abordar esta investigación. Este trabajo no pretende una descripción exhaustiva de todos los elementos que influyen en la adopción de la tecnología o de la pormenorización de cada una de las fases que llevan a la decisión, sino un conocimiento global, general, de los factores que influyen en la adopción de la tecnología por parte de las empresas y, concretamente, los vínculos de unión que existen con sus públicos.

De esta manera, el estudio del receptor se limitará a las necesidades que éste tiene y que le llevan al uso de los diferentes canales de comunicación, a la utilización de la oferta comunicativa. No

se contempla el estudio de los mensajes o los procesos cognitivos que llevan al usuario a comprar un nuevo servicio o producto. Asimismo, aunque reconocemos la importancia que tienen los medios de comunicación de masas, éstos se tendrán en cuenta como una variable más dentro del rico proceso comunicativo que existe entre las empresas y sus públicos y, por ello, se considerarán como un tema secundario en el desarrollo de la misma.

El desarrollo de esta investigación pretende el uso pragmático de los aspectos sobresalientes en la adopción y uso de los canales de comunicación para que el emisor pueda realizar un proceso de adopción y desarrollo de estos medios de comunicación en el futuro de forma ordenada y que tenga sentido para sus públicos. En definitiva, acercar el conocimiento del uso de los diferentes canales de comunicación a las empresas para hacer el mejor uso posible de todos los canales de comunicación que ofrecen a sus públicos.

Así entendido, el abordar científicamente esta tarea es el objetivo de la presente investigación. La metodología empleada para esta labor proporciona las claves del proceso llevado a cabo.

### **III. Metodología empleada**

La aproximación científica al objeto de estudio obliga a la aplicación del método científico que cree las bases epistemológicas necesarias para la comprensión de este nuevo fenómeno comunicativo.

En consecuencia, la aplicación primera del método científico, en lo que supone la formulación del problema de estudio, la formulación de la hipótesis y la corroboración de esta labor, obliga a una revisión de las teorías científicas que van a ayudar a la estructura, metodología y aproximación al objeto de estudio. Para ello, es precisa una aproximación científica a las materias que no siempre han estado unidas al mundo de la Comunicación, pero que, en este caso, son necesarias para comprender la interacción que se produce entre las empresas y sus clientes por medio de las tecnologías de la información y la comunicación. Por ello, la base científica es multidisciplinar, pues el fenómeno comunicativo entre empresa y públicos tiene una gran riqueza y amplitud que ha sido estudiado desde diversos ámbitos de la ciencia.

En definitiva, se trata de combinar teorías tradicionales como la Teoría de la Comunicación, con modelos científicos más recientes que ayudan a la comprensión de este fenómeno.

Pero, al delimitar el objeto de estudio -la difusión y adopción de tecnología para interactuar con la empresa y el uso de la misma-, tenemos que elegir disciplinas concretas que nos permitan una abordamiento científico. Partimos de la base de que la Teoría de la Comunicación es el escenario que engloba este fenómeno, es decir, la necesidad que tienen las empresas de comunicarse con sus clientes, y viceversa.

El marco general es la Teoría de Comunicación, en cuanto que estudia los diversos modelos comunicativos y cómo afectan a la interacción con los receptores. En este sentido, el estudio se va a concretar al fenómeno comunicativo de la empresa con sus clientes,

obviando la comunicación publicitaria a través de los medios de comunicación de masas. Asimismo, la comunicación persuasiva va a proporcionar el marco epistemológico que permita el estudio del papel que juega la publicidad en los nuevos medios de comunicación.

En segundo lugar, la Teoría de Adopción y Difusión de Innovación es la disciplina que permite el estudio de los mecanismos que ocurren dentro de la empresa a la hora de tomar decisiones innovadoras -como la del objeto de esta investigación-, y, por otro lado, como disciplina que permite el conocimiento de las fases importantes de adopción de nuevas ideas por parte de una comunidad, en este caso los clientes de las empresas. La Teoría de Adopción y Difusión es muy importante para nuestro objeto de estudio porque permite la aproximación al emisor -la empresa- y al receptor -los clientes- bajo un mismo método.

A la hora de considerar al receptor de la comunicación como individuo que interactúa directamente con la tecnología, es necesario el conocimiento de ámbitos de la ciencia que explican este fenómeno: el de la aceptación y el uso de la tecnología. En este sentido, el marco del Modelo de Aceptación y Uso de la Tecnología nos permite añadirlo al cuadro teórico de esta investigación.

La Psicología Cognitiva es la disciplina que va a permitir el estudio del receptor de la comunicación como un ser activo que participa del proceso comunicativo y que forma parte activa del mismo, frente a teorías anteriores que le conceden un papel pasivo.

Este estudio de la difusión de las tecnologías de la información y la comunicación, adopción y uso de las mismas, no supone un proceso aislado, sino un fenómeno propio de la conducta de las empresas y de los individuos que plantea un problema metodológico que conviene cubrir antes del inicio de esta investigación.

Esta investigación no puede llegar a conclusiones universales, debido a la riqueza de culturas y contextos individuales, así como a la

realidad cambiante de las nuevas tecnologías y de las diferentes formas de interacción. Claramente, la interacción de una persona asiática va a ser diferente a la de un europeo o un australiano.

Por otro lado, la interacción con las empresas tampoco es de la misma naturaleza, ya que ello depende del producto o servicio del que se hable y de la implicación que tiene éste en la vida de las personas.

Una vez hayamos realizado un estudio de la literatura pertinente dentro de las disciplinas que acabamos de explicar, que abordarán los capítulos uno y dos en este documento, dedicaremos los capítulos tres y cuatro a la parte de experimentación empírica que estará diseñada en función de lo apuntado en los dos primeros capítulos.

Hemos elegido el sector bancario, a la hora de desarrollar la parte empírica de esta investigación, por varios motivos. El primero de ellos es mi relación personal con ChannelBank<sup>1</sup> desde hace años, lo que me ha permitido plantearles una investigación en la que yo pudiera estudiar la adopción y uso de nuevas tecnologías por parte del banco, y, la adopción y uso por parte de sus clientes de las tecnologías que habían puesto a disposición de los mismos. Fue esta relación personal y la pertinencia del tema para esta empresa la que nos llevó a firmar un acuerdo de colaboración en noviembre de 2005.

Aunque la elección del sector bancario no es fortuita, siempre me ha fascinado la riqueza de relación que se establece entre cliente y banco. Veremos cómo se diferencia y cómo destaca esta actividad con respecto a la de otros sectores industriales.

---

<sup>1</sup> ChannelBank es el nombre ficticio que utilizaré en el presente documento con el fin de proteger los intereses de esta organización. Para fines académicos es suficiente saber que este banco ha sido pionero en la adopción de nuevas tecnologías de la información y en ponerlas a disposición de sus clientes y que es uno de los bancos más importantes en el panorama bancario español.

La actividad bancaria supone una mayor riqueza de interacción y relación que la de otros ámbitos comerciales, por ocupar la mayoría de las vidas de los individuos y ser así de naturaleza cambiante. La relación de un individuo con un producto de consumo como un champú, es de menor intensidad, mucho más plana y cambiante que la que establece un individuo con su banco. Las relaciones con los bancos suelen durar largos periodos de tiempo, en muchos casos la vida entera de un individuo, por los que él mismo pasa por diferentes necesidades financieras; lo que afecta a esta relación y al uso del mismo. Por ello, la banca es un ámbito de una gran riqueza comunicativa e interactiva, un campo que nos permite el estudio de la difusión, la adopción y el uso de los nuevos canales de comunicación con una mayor riqueza científica.

Esta investigación ofrece una interpretación de lo que supone el proceso general de desarrollo y lanzamiento, por parte de la empresa, de los nuevos canales de comunicación y, por otro lado, la adopción y uso de la tecnología por parte de sus públicos. Cubriremos el proceso general y las variables que afectan a ambas partes. Como canales de comunicación a estudiar, elegimos el estudio de las oficinas, la banca telefónica, Internet y el canal de teléfonos móviles como canales de experimentación científica.

En la parte de experimentación de este estudio estudiaremos, en primer lugar, a la empresa como entidad emisora de comunicación y que toma decisiones en cuanto a la creación de nuevos canales de comunicación.

Los datos que se han manejado han sido datos de uso de los diferentes canales de comunicación desde diciembre de 2007 hasta septiembre de 2008 por los clientes de ChannelBank. Estos datos se han recogido directamente para los fines de esta tesis doctoral, en exclusividad, y no se han reutilizado para ningún otro fin. Por otra parte, la encuesta que se ha realizado y las entrevistas en profundidad, tanto internas a directivos del banco, como externas a clientes de la organización, han sido diseñadas por mí dentro del marco único y

exclusivo de esta tesis doctoral, y en relación a la revisión bibliográfica de los capítulos uno y dos. Además, se han revisado documentos históricos de ChannelBank para comprender la adopción y uso de la tecnología, como apuntaré cuando sea pertinente dentro de cada apartado.

Por lo tanto, toda la parte experimental, en cuanto a los usuarios de los diferentes canales de comunicación, se ha realizado con clientes y datos reales de ChannelBank.

La aproximación al estudio de la estrategia y la toma de decisiones, en cuanto a la adopción de tecnologías de la información y la comunicación, la definimos dentro de un proceso de seis etapas que son las que seguiremos para conocer cómo se llegaron a crear la Banca Telefónica, Internet y los Teléfonos Móviles para comunicarse con sus clientes.

Estas seis etapas, que veremos con detenimiento en el capítulo tres de la presente tesis doctoral, nos llevarán a comparar los cuatro canales de comunicación que estamos estudiando, y a generar conclusiones en las que podamos comparar unos con otros.

La primera etapa en el proceso de adopción y difusión de una nueva tecnología pasa por comprender cuáles eran las necesidades o problemas dentro de una empresa que generaban la búsqueda de una nueva forma de comunicación con sus clientes. La adopción de algo nuevo tiene que surgir porque hay una serie de dificultades o necesidades que llevan a la búsqueda de soluciones, lo que permite a la organización innovar. Concretamente, al investigar esta primera fase, me centraré en la siguiente pregunta de investigación: ***¿Cuáles son las fuerzas que se generan dentro de ChannelBank que llevan a los agentes y los líderes involucrados en esta primera parte del proceso de innovación a buscar una nueva forma de llegar a los clientes?***

La segunda fase tiene que ver con la parte de investigación básica y aplicada de algo nuevo. Una vez se llega a la conclusión de que,



efectivamente, existe un problema o una necesidad, se crea un equipo encargado de investigar la nueva tecnología. En esta etapa de la investigación me centraré en descifrar cómo se creó el equipo, las tecnologías que se investigaron dentro de la organización y fueron rechazadas, y, por último, las tecnologías que se seleccionaron para seguir adelante.

La tercera etapa es la etapa de desarrollo. El proceso de desarrollo es el que ocurre una vez se ha tomado una decisión en cuanto a los objetivos que la tecnología tendrá dentro del seno de la organización, en lo que se refiere al uso y lanzamiento. Aquí empiezan a surgir los primeros problemas y desafíos reales de lo que supone relacionarse con algo nuevo. Las preguntas que centrarán esta parte de la investigación serán: ***¿Cuáles fueron estos desafíos? ¿Cuál es el papel que juega el cliente en la decisión del camino a seguir?***

En esta fase me centraré en conocer las necesidades y expectativas que tienen los clientes de la organización. ***¿Se tiene en cuenta al cliente en esta etapa?***

Aquí se analiza la simbiosis que existe entre la empresa y el cliente, que está perfectamente alineada con la hipótesis de esta investigación, tal y como acabamos de ver anteriormente.

La etapa de comercialización es la cuarta, y para nosotros también tiene una especial importancia, desde un punto de vista comunicativo, porque es aquí en donde la comunicación tradicional juega un papel esencial. Investigaremos el papel que tiene la comunicación publicitaria dentro del panorama de los nuevos medios de comunicación. En esta etapa se presenta el canal de comunicación por vez primera al público.

La quinta etapa es la de difusión y adopción. En esta etapa se mide el porcentaje de adopción de la totalidad de la población a la que se pone a disposición el canal de comunicación. La adopción del canal de comunicación por vez primera, y la frecuencia de uso, así como la no

adopción y el no uso, son las variables estrellas de esta etapa. Las preguntas en esta etapa girarán alrededor de la estrategia de marketing y del descubrimiento por parte de los clientes: *¿Cómo conocen los clientes la existencia del nuevo canal de comunicación? ¿Qué papel juega el boca a boca en la adopción de determinados sectores de la población adoptante?* Y por último, *¿cuáles son los factores que influyen a aquellos clientes que conociendo la existencia del nuevo canal de comunicación deciden no adoptarlo?*

En la última etapa se estudiarán las consecuencias de la innovación. Las consecuencias de una innovación son, la mayoría de las veces, muy difíciles de predecir porque afectan a la empresa que difunde la innovación, a los clientes que adoptan y al sistema social y el contexto en el que ocurren. Es por ello que esta etapa es muy vasta, pero nos centraremos en aquellos aspectos que influyan en la adopción de tecnología posterior. Las preguntas que guiarán esta parte de la investigación serán las siguientes: *¿Qué repercusión tuvo el lanzamiento del canal dentro del negocio? ¿Cómo influyó la experiencia con esta tecnología en adopciones de tecnología posteriores? ¿Sustituyen los clientes un canal de comunicación nuevo por uno antiguo o, al contrario, lo añaden a la comunicación? ¿Cómo afecta la facilidad de uso de la tecnología en la curva de adopción de la misma?*

Al comenzar esta investigación, uno de los factores destacables a tener en cuenta a la hora de decidir el método experimental a seguir, es el paso de tiempo desde el lanzamiento de estos canales de comunicación. El primer canal de comunicación, la Banca Telefónica, se lanzó en el año 1992, mientras que la funcionalidad a través de los teléfonos móviles ocurrió más recientemente, en el año 2003. Con lo cual, la riqueza que tenemos de información, para aquellos canales más recientes, flaquea respecto a aquellos más antiguos; el lapso de tiempo de lanzamiento que existe entre unos y otros canales, sin duda alguna, presenta un reto investigativo importante.

Otro elemento a tener en cuenta, a la hora de decidir el método experimental a seguir en la investigación interna de la empresa, es que tiene que ser un método igual para todos los canales de comunicación; para, de esta forma, poder comparar resultados de cada uno de ellos, con el consiguiente rigor científico.

Ante estos retos, teniendo en cuenta la distancia temporal del lanzamiento de los canales de comunicación y la diversidad de información conservada para cada uno de los canales, así como la homogeneidad del método a seguir, parece muy conveniente utilizar las entrevistas en profundidad de aquellos agentes implicados en cada una de las etapas del proceso de decisión, creación y difusión de cada uno de los canales de comunicación.

Es cierto que hay numerosos estudios científicos en los que se aconseja en contra de la utilización de entrevistas en profundidad como método investigativo, porque la mente humana tiende a olvidar sucesos que han ocurrido en el pasado y a reinterpretar la historia. Consciente de este error potencial en la elección de este único método científico, se ha elegido, por un lado, la entrevista de varias personas implicadas para cada canal de comunicación, así como, por otro, la investigación de fuentes secundarias; de gran importancia, como son los datos reales de uso, y los documentos históricos ligados a cada etapa del proceso que acabamos de explicar. La combinación de estos tres métodos permitirá un conocimiento profundo de los mecanismos que influyen dentro de la empresa para la adopción de tecnologías de la información y la comunicación.

Por tanto, la primera fase de la investigación empírica cubrirá a la empresa, en el capítulo tercero. Es la empresa y no el cliente de la empresa la parte que estudiaremos primero porque consideramos a la empresa como adoptante y creadora de los nuevos canales de comunicación. Es la empresa la que decide si seguir adelante o no con la adopción de la nueva tecnología y, en último caso, el agente difusor principal. Así pues, antes de investigar la reacción de los usuarios de

esta tecnología, queremos empaparnos de la visión que tiene la empresa de esta nueva tecnología que adopta, y del conocimiento del cliente en cada uno de los momentos de la creación y desarrollo. Una vez que estén claras las bases para cada uno de los canales de comunicación que se están investigando, pasaremos a investigar la experiencia del cliente como consecuencia de esta difusión.

En cuanto a la fase de experimentación que se refiere al receptor de la comunicación, se cubrirá en exclusiva dentro del capítulo cuarto. Lo primero que nos llama la atención, por oposición al estudio de la empresa, es la cantidad de clientes de ChannelBank. Indudablemente, si en la parte de la empresa somos capaces de entrevistar a los agentes más importantes involucrados en la toma de decisiones, en el caso de los clientes se torna una tarea imposible. En segundo lugar, debido a la falta de estudios de multicanalidad hasta la fecha, nuestro enfoque ha de ser muy cuidadoso; especialmente, porque vamos a comparar canales muy diferentes entre sí. Ir a una oficina es, sin duda alguna, una experiencia totalmente diferente a la de conectarse a Internet. En la primera, contamos con un espacio físico, con empleados del banco, con un horario comercial, con una cola de espera o no, etc.; variables que, o no existen en la experiencia online, o tienen pesos totalmente diferentes a la hora de medirlos. Esto supone uno de los mayores desafíos, sin lugar a dudas, en esta tesis doctoral. Básicamente, estudiando canales de comunicación tan diferentes estamos comprando, por recordar el clásico ejemplo de los profesores de matemáticas, naranjas con peras.

Si en la parte de la empresa, la revisión de la literatura de las disciplinas que estudian la estrategia, la adopción y la difusión ha de ser multidisciplinar y amplia, en la parte de cada uno de los canales de comunicación con el cliente esta investigación ha de ser mucho más detallada.

El objetivo es tener en cuenta, antes de empezar la parte de investigación sobre el cliente, todas las variables que tienen que ver en

el uso satisfactorio de cada uno de los canales de comunicación, para después poder compararlas entre sí y llegar a la creación de la teoría. Por ejemplo, ¿cómo afecta la facilidad de uso de la tecnología en la adopción de la misma? ¿Y la confianza que se tiene en la empresa que pone a disposición del cliente esta tecnología?

Por tanto, el objetivo es conocer todas las variables que afectan a la adopción de la tecnología de cada uno de los canales, y después detectar aquellas que son comunes a todos ellos, para poder comparar los resultados entre sí.

El método que nos permite una comparación científica de estas variables, y que nos parece más adecuado, es la encuesta, con su consiguiente análisis estadístico posterior.

Una encuesta, por definición, supone el estudio de una muestra representativa de la población a estudiar, de forma que los resultados obtenidos mediante la muestra sean representativos de la población total. En el caso de los clientes de ChannelBank, la muestra representativa que se calculó fue de 539 clientes. La imposibilidad temporal y personal de realizar esta encuesta personalmente nos llevó a contratar a una empresa española, experta en el terreno de encuestas telefónicas, para la administración de la misma.

Una vez más quiero hacer hincapié en que el diseño de la encuesta y el análisis posterior es exclusivo y propio de esta investigación, y lo he desarrollado yo misma en relación a la investigación de la bibliografía analizada. El software estadístico utilizado para el análisis de los resultados es SPSS, la versión 15.0. El diseño de la encuesta y el análisis de la misma la he realizado con la colaboración y ayuda del departamento estadístico CSCAR (Center for Statistical Consultation and Research), de la Universidad de Michigan, utilizando uno de los recursos que tienen los estudiantes de doctorado de esta universidad.

Quizá la parte analítica estadística sea un buen instrumento para conocer las variables que afectan a la adopción y al uso de la misma, pero no para profundizar en el contexto social del individuo que usa la tecnología. Por ello, nos parece necesario un método más introspectivo de mayor alcance. En este caso, las entrevistas en profundidad a clientes de ChannelBank nos parece la mejor forma de entrar en esta riqueza personal del mundo de la adopción y el uso de la tecnología. El diseño de la muestra aplicado para la encuesta se ha utilizado, igualmente, para delimitar el número de entrevistas en profundidad a la población de ChannelBank.

Realicé un total de 23 entrevistas en profundidad a clientes de ChannelBank en dos ciudades de diferentes tamaños (Madrid y Gijón). La elección de estas dos ciudades con poblaciones diferentes es importante ya que el tamaño de la población, como veremos en la parte teórica, influye en la adopción de tecnologías de la información y la comunicación y es de gran importancia para nosotros. Toda esta parte experimental será cubierta en detalle en el capítulo cuatro de la presente tesis doctoral.

Tras la explicación inicial de cómo se plantea el enfoque multidisciplinar de esta investigación, a manera de resumen, las disciplinas implicadas son las siguientes: la comunicación como telón de fondo de esta investigación, para aproximarse al fenómeno comunicativo entre la empresa y sus clientes, y, dentro de ella, la comunicación persuasiva; las teorías de difusión y adopción serán aplicadas al estudio de la importancia de los procesos de innovación que se generan dentro de la empresa, que llevan a la decisión de la creación de los diversos canales de comunicación, así como las variables que llevan a los clientes a adoptar estas tecnologías de la información. Por último, el modelo de Aceptación y Uso de la Tecnología será abordado en profundidad para el conocimiento de las variables que afectan a la adopción y al uso de la tecnología. Continuaremos con la parte experimental que acabamos de cubrir y terminaremos con las conclusiones y la bibliografía consultada.

El hecho de haber desarrollado gran parte de esta investigación desde Estados Unidos ha influido enormemente en la bibliografía que se ha manejado durante toda la investigación. En todos los casos se ha tenido acceso a la fuente directamente, o bien por encontrarse físicamente en la Universidad de Michigan, por ser accesible desde la página web de la biblioteca de dicha universidad, o por haber accedido a ella mediante el préstamo interbibliotecario que existe entre la Universidad de Michigan y otras universidades destacadas en Estados Unidos. Que la mayoría de las fuentes consultadas sea en lengua inglesa y no española, sin embargo, no ha de entenderse como una falta de contacto con la literatura de habla hispana –que se incluye donde es relevante- sino al hecho de que los estudios más destacados en las disciplinas antes citadas se encuentran en inglés y no en español.

La riqueza bibliográfica, por tanto, ha de entenderse desde el contexto personal que ha afectado enormemente a la presente investigación.

#### **IV. Desarrollo de la investigación**

El desarrollo de esta investigación se plantea desde un punto de vista de progresión temática. Descripción de lo que van a dar cuenta los capítulos siguientes, conclusiones y bibliografía.

Esta tesis doctoral está dividida en dos partes fundamentales. La parte una, en la que se desarrolla la teoría que se va a aplicar a la investigación, y la parte dos que es la que aplica la teoría de la primer parte en el caso concreto de ChannelBank.

La primera parte consta de dos capítulos teóricos. El capítulo uno engloba el estudio de la comunicación empresarial, en primer lugar desde un punto de vista histórico, y en segundo lugar desde la evolución que han experimentado las formas que tiene la empresa para comunicarse con sus clientes en el tiempo. Se cubren los métodos que ha utilizado y utiliza la empresa para comunicarse con sus públicos, desde los medios de comunicación de masas y disciplinas como la Publicidad o las Relaciones Públicas, hasta los métodos más directos como el marketing directo o la atención al cliente. Una vez que se delimita el espacio comunicativo de las empresas y sus clientes, se cubren los nuevos medios de comunicación tecnológicos y la innovación empresarial que lleva a las empresas a adoptar estos nuevos medios de comunicación. Estudiaremos cómo se han introducido en el mundo empresarial las tecnologías como el teléfono e Internet, y cuál ha sido su evolución hasta el uso que tienen hoy en día. Esta aproximación histórica se realiza desde el punto de vista empresarial, y el uso que tienen estas tecnologías dentro de las empresas desde su adopción hasta su uso en los últimos años.

El capítulo dos se centra en el cliente. Entiendo el cliente desde tres facetas, que están comúnmente tratadas desde departamentos dentro de la empresa, que no interactúan entre sí. Éstas son la faceta de consumidor de productos y servicios del cliente, la de receptor de la comunicación, y la de usuario de las nuevas tecnologías. Contemplar



estas tres facetas conjuntamente supone un paso mucho más global a la hora de entender la realidad del cliente de una empresa hoy en día. Estudiaremos cómo el estudio de la comunicación entre la empresa y sus públicos abre su abanico desde una comunicación de masas hasta una comunicación más íntima entre el individuo y la empresa, en cuanto a que el receptor es un receptor activo que interactúa con el canal directamente y que tiene el poder de decisión sobre el canal de comunicación que usa en cada momento con la empresa.

Por último, el capítulo cubre las fases por las que pasa el adoptante de algo nuevo -en nuestro caso un canal de comunicación- y que nos permitirán crear un marco de análisis en la parte segunda de esta investigación, la parte empírica, en donde investigamos el fenómeno de la adopción de las nuevas tecnologías dentro del seno de la empresa y de los clientes.

Por tanto, en esta primera parte, se cubren, pormenorizadamente, los mecanismos que influyen en la adopción de nuevas ideas, de innovaciones (ya que los medios de comunicación a estudiar suponen innovaciones en el momento de su adopción), tanto desde el punto de vista de los agentes -la empresa- como desde la del individuo que adopta la innovación y comienza a usarla. Se identifica el solapamiento que hay entre las diversas disciplinas a la hora de estudiar el fenómeno de la adopción y el uso de nuevos canales de comunicación. Esta revisión desde distintos puntos de la Ciencia nos permitirá entrar en la segunda parte con el estudio de las variables fundamentales en el caso de ChannelBank.

La parte dos se abre con una aproximación histórica al caso de ChannelBank como empresa innovadora y banco que se adapta a los nuevos tiempos, desde el punto de vista de la adopción de tecnología. Se verá la importancia que tiene la tecnología en cuanto a su posicionamiento en el mercado español. Esto se hace para validar la elección de este banco como uno de los bancos que más en serio ha tomado la adopción de tecnologías dentro de los países de habla

hispana. El resto del capítulo tres se estructura en base a los cuatro canales de comunicación a estudiar, estos son, sucursales, teléfono, Internet y móvil, para el que se aplica el modelo en seis etapas que ya hemos explicado en esta introducción.

Hay que destacar que los dos métodos de investigación que se utilizan, las entrevistas en profundidad y el análisis de documentos internos del banco, se realizan con anterioridad y se estructuran en función de los cuatro canales de comunicación; incorporándose dentro de las seis fases que se estudian por canal, cuando es pertinente. Las variables se analizan desde el esquema de la adopción de nuevas tecnologías y los pasos para la creación de un nuevo canal de comunicación. Se verán las necesidades que han llevado a esta empresa a la adopción de nuevas tecnologías y la unión que estas decisiones tienen con las necesidades de los clientes de ChannelBank, así como el uso que hacen de las mismas. El capítulo termina con las conclusiones que guían la parte experimental que se centra en el cliente.

En el capítulo cuatro se estudia al usuario de esta tecnología en función de los canales de comunicación que ChannelBank pone a disposición de sus clientes; dándose cuenta de los resultados de las entrevistas en profundidad y de la encuesta realizada.

Comienza con la descripción de la población de ChannelBank en relación a las variables más importantes desde el punto de vista de adopción de tecnología. Como ya hemos apuntado en esta introducción, esta parte es posible gracias a haber seguido la actividad de los clientes de ChannelBank durante una serie de meses y así poder detectar tendencias. Esto supuso un gran esfuerzo, ya que el banco sólo guarda determinados datos mes a mes, y otros cada tres meses móviles.

Después se pasa a describir la metodología y el diseño de la encuesta y el modo en que se ha estructurado. El resto del capítulo queda dividido según el análisis que se realiza del mismo. Se estudia, en primer lugar, el tipo de transacciones que afectan a la elección del

canal de comunicación; continúa con las características de los usuarios por canal, seguida de las razones para la adopción y no adopción de los canales de comunicación existentes. El capítulo termina analizando las variables que influyen en el canal de comunicación favorito y menos favorito de los clientes. Por último, se incluye el análisis del canal de comunicación preferido por los clientes para las comunicaciones de marketing y publicidad, dentro del panorama de los nuevos medios de comunicación de masas.

Hay que destacar que en este último capítulo se incluyen conclusiones por cada punto estudiado, debido a la importancia que tiene su comprensión para la presente investigación.

Por último, se finaliza con las principales conclusiones de esta tesis doctoral, en conjunto, corroborando la hipótesis de partida de esta investigación y los dos objetivos secundarios.

El último apartado de esta investigación es el corpus de la bibliografía que ha ayudado al desarrollo teórico de esta investigación, así como los anexos pertinentes.

# **Capítulo 1: La comunicación empresarial: de los medios de masas a los medios de comunicación interactivos y adopción de nuevas estrategias**

Este primer capítulo trata de la comunicación desde el punto de vista de la empresa. Está dividido en cinco grandes apartados. Comenzamos el primero por hacer un recorrido de la evolución de la relación que establece la empresa con sus clientes y efectuamos un breve repaso de la historia de la comunicación empresarial con sus públicos. Continuamos por situar la comunicación empresarial dentro de la estrategia corporativa de la empresa y terminamos tras tratar el marketing y las relaciones públicas como dos disciplinas que la empresa ha usado tradicionalmente para comunicarse con sus públicos.

El segundo apartado se dedica a la comunicación comercial. Este apartado cubre la publicidad, los medios de comunicación de masas y el marketing directo, como elementos indispensables de la comunicación empresarial.

El tercer apartado se centra en el servicio al cliente, servicio que representa una evolución en la comunicación de la empresa con sus públicos, ya que establece mecanismos constantes de recogida de información de sus clientes. Se plantea esta faceta de la comunicación empresarial desde la estrategia competitiva.

La cuarta parte del capítulo trata de los nuevos medios de comunicación empresariales que han surgido de la tecnología. Se analizan las razones de la adopción de estos nuevos canales al servicio de la empresa y del cliente y se recorren algunas de las nuevas tecnologías aparecidas en los últimos años, como Internet.

En el último apartado, se introducen los estudios de Difusión, para comprender la adopción de nueva tecnología por la empresa y establecer las bases teóricas que se utilizarán en la parte empírica de esta tesis doctoral.

## **1.1      *La relación entre la empresa y sus clientes.***

### **1.1.1      La necesidad de comunicación entre las empresas y sus públicos.**

Podríamos decir que la necesidad de comunicación que tienen las empresas existe desde que existe el comercio mismo. Sería difícil imaginar el comercio en tiempos pasados, por ejemplo, en Roma, sin que existiera una rica comunicación entre el vendedor y el comprador, no sólo en el momento mismo del intercambio de la mercancía o servicios, sino la rica relación que existiría entre ambos –directa o indirectamente– como miembros de la sociedad.

Resulta fácil imaginar, por una parte, al comprador y cómo influiría una buena experiencia de compra de un servicio, y cómo ésta sería luego comentada más tarde en el seno familiar y social del comprador y cómo se expandiría a otros miembros de esa ciudad. O, por el contrario, cómo una mala experiencia con un vendedor se transmitiría de igual forma a otros miembros de la sociedad y afectaría al proveedor de un servicio negativamente.

Por otra parte, cómo a su vez el vendedor adaptaría una serie de servicios en función de esa relación rica y directa con sus públicos. Cómo quizás aprovecharse momentos específicos festivos en la ciudad para hacer un tipo u otro de ofertas de su producto y adaptarlo a las necesidades de sus compradores. Y cómo este ciclo comunicativo e interpretativo entre uno y otro irían uniando más o separando a determinados comerciantes y clientes, en una época sin las grandes complejidades de comunicación que existen hoy en día.

Por lo tanto, la comunicación en el comercio es intrínseca a él, bien sea para dar a conocer un producto o servicio, para mantener una relación entre comprador y vendedor o para mantener una imagen determinada ante los miembros de una sociedad.

En la actualidad, la complejidad comunicacional que existe entre las grandes empresas y sus clientes es, sin lugar a dudas, la mayor que hayamos conocido jamás. Ahora mismo, muchas corporaciones tienen tiendas tradicionales y virtuales en las cuales adquirir los productos y servicios que ofertan. El cliente tiene diversas opciones a la hora de comunicarse con la empresa. A su vez, la empresa tiene diversas formas de establecer una relación con sus públicos.

Pongamos por ejemplo una de las últimas transacciones comerciales –la compra de CD– que he realizado con Borders, una librería americana a la que voy de vez en cuando, en Ann Arbor, y de cuyo club de lectura soy socia. Personalmente realizo muchas compras online y la mayoría de la música y los libros que compro los compro mediante la página web de Amazon. En este caso, al tener una tarjeta regalo para Borders, y un cupón de descuento del 20%, decidí ir físicamente a la librería y ver si tenían el CD de la tercera temporada de Anatomía de Grey. Para ello, había previamente comprobado en la página web de Borders que no solamente se había lanzado este CD sino que esta librería lo vendía. En la sección de bandas sonoras no lo encontré, por lo que hablé con uno de los expertos en música de esa sección, quien comprobó por su intranet que efectivamente estaba agotado en esta tienda y que no lo tenía la otra tienda de Ann Arbor, a la que llamé por teléfono. Después de preguntar a un compañero, me dijo que posiblemente vendría en el próximo camión y que, si lo encargábamos, me llamarían por teléfono para que pasara a recogerlo. Tras descubrir que ambos hablábamos español y comentar la experiencia de vivir en Estados Unidos, este empleado me recomendó traer la próxima vez que viniera, en vez del cupón de descuento del 20%, uno del 30% que podría descargar de un lugar en la página web.

Con este ejemplo, vemos la complejidad comunicacional que existe hoy entre el cliente y la empresa. Por una parte, la empresa cuenta con un club de lectura, por medio del que realiza diversas promociones, que incitan a sus miembros a visitar físicamente sus

tiendas en el territorio americano. A su vez, mantiene una página web, que pone a disposición de sus clientes para comprar o informarse de los productos en venta, promociones, lanzamientos, etc. Internamente, los empleados cuentan con una base de datos en la que comprueban las existencias en almacén y una intranet en la que pueden monitorear el lanzamiento de determinados productos, las promociones pasadas, presentes y futuras.

Como cliente, yo tengo la opción de utilizar la página web desde la universidad y comprar este CD o, por el contrario, llamar por teléfono a la tienda tradicional para informarme de la existencia de un producto, o ir directamente, tal y como ocurrió en este caso, para dar una vuelta y comprarlo yo directamente y de paso aprovechar para mirar unos libros en la sección de estadística. Con esta visita y gracias a mi interacción con un empleado de esta empresa, descubro la posibilidad de encargarlo y una nueva promoción, que efectivamente llegó al día siguiente por mi correo electrónico y me permitiría utilizar un cupón de descuento superior al que yo tenía.

Las diversas acciones de *marketing* que tenía este club de lectura, combinadas con una serie de circunstancias personales (el acceso al ordenador, que me quedase cerca esta librería, la tarjeta regalo en sí), tuvieron un peso específico que me llevó a realizar esta compra en Borders y no en Barnes and Noble o en Amazon. Pero lo que resulta más importante es que, en mí como cliente, pesaron aspectos de comunicación e interactivos diversos, que seguramente vendrían de departamentos diferentes dentro de esta empresa, pero que percibí y uní como uno solo.

Esta riqueza en cuanto a las fuentes y formas de comunicación, la combinación de estrategias de *marketing* y adopción de nuevas tecnologías que permiten interactuar entre la empresa y el cliente es lo que intentaremos desenmarañar en los próximos capítulos de esta investigación.



En esta primera parte, empezaremos por estudiar el mundo de la empresa y las posibilidades de comunicación que ésta ha utilizado históricamente para relacionarse con sus clientes.

Con lo cual, en este desglose del fenómeno comunicacional, veremos en un primer momento los tipos de comunicación empresarial que existen y después pasaremos a estudiar la utilización que hacen las empresas de los medios de comunicación de masas.

Una vez que hayamos realizado este repaso teórico del fenómeno comunicacional, pasaremos a conocer específicamente cómo, dentro de la empresa, se decide adoptar nuevos canales de comunicación y cuál es el proceso de decisión interno que tiene lugar y que genera la adopción o no de nuevas tecnologías de la comunicación. A nosotros nos interesa el fenómeno de la multicanalidad, desde su nacimiento en el seno de la empresa hasta su utilización por parte de los clientes.

Tradicionalmente la comunicación empresarial se divide en comunicación interna y externa. La comunicación interna es aquella que la empresa mantiene con sus propios empleados y la externa es la que sostiene con sus públicos. Aunque reconocemos la comunicación interna como un tipo de comunicación empresarial, para los fines de esta investigación nos centraremos en la comunicación que las empresas tienen con sus públicos.

A la hora de investigar la existencia o no de un hueco entre la adopción de tecnología por las empresas y las necesidades reales de sus clientes, también limitamos el ámbito de estudio de la actividad de comunicación a aquella que se dirige directamente a los clientes actuales de la empresa que mantengan una relación económica con la misma. De esta forma, centramos el estudio de la comunicación en la que afecte directamente al cliente. En este sentido, cubriremos la comunicación interpersonal, la atención al cliente y la comunicación

vía medios de comunicación masiva, por la publicidad y las relaciones públicas.

Del mismo modo y debido a la naturaleza interactiva de los canales de comunicación que vamos a estudiar, es necesario, además, hacer un recorrido por los usos que han tenido los canales de comunicación que las empresas han puesto a disposición de sus clientes y su relación en la comunicación entre la empresa y esos clientes. El canal más básico es la palabra hablada, en la comunicación interpersonal directa, pero también aludiremos a otros canales más modernos, como el teléfono o Internet.

Una vez que hayamos realizado esta exposición sobre los canales de comunicación existentes entre la empresa y sus públicos, distinguiremos varias actividades de comunicación que pasaremos a analizar en los siguientes apartados de esta tesis.

### **1.1.2 De la empresa productiva a una empresa de servicios**

A finales del siglo XIX y principios del XX, Taylor propone una división científica del trabajo, por la que los trabajadores y los obreros se especialicen en tareas diferentes entre sí dentro de la empresa, de forma que la producción de la fábrica se incremente considerablemente. El objetivo es tratar la administración empresarial de forma científica, para lo que investiga numerosas compañías y realiza estudios en numerosas empresas, estudios que redundan en salarios más elevados para los trabajadores, en función de un mayor beneficio industrial (Watson, 2002, p. 93).

El método Taylor dividió el trabajo en departamentos diferenciados y con poca comunicación entre sí. Su máxima era la de desarrollar el trabajo del hombre de forma científica, desde la selección

del trabajador hasta la fase de aprendizaje dentro de la empresa. La idea es que en cada uno de estos departamentos haya un flujo de trabajo que sea el óptimo; para ello dedica parte de su tiempo, desde 1882, a la clasificación sobre la interacción del hombre y la máquina y crea una serie de leyes que pretenden ser universales a la hora de garantizar una mayor producción (Mattelart, 1995).

Por lo tanto, en esta época industrial, lo que importa es la producción y los productos para su consumo. El marketing, que, como veremos más adelante, comienza, apenas dos décadas después, a convertirse en un ámbito importante de esta producción, está al servicio de estos productos y de la industria. La herramienta más poderosa con la que cuenta el marketing es la publicidad de los productos, que se realiza de forma concreta para la venta de productos industriales.

Costa incluye como una de las claves del nacimiento de la comunicación corporativa el paso de una sociedad agrícola a una industrial y posteriormente a una economía de la información. Se pasa, de una sociedad en la que se producen mayoritariamente productos, a bienes intangibles basados en la información, como lo son los datos, las relaciones personales, los flujos de información, etc. Costa sitúa el salto a la economía de la información, y por ello de los servicios, a mediados de la década de los cincuenta del anterior siglo (Costa, 1995).

Se pasa, según este autor, de una concepción generalista, en la que prevalecen la división del trabajo y las jerarquías dentro de la empresa, a una época en la que se habla de relaciones entre los miembros de la empresa. La cultura empresarial cambia a una cultura de mayor coordinación entre los diferentes departamentos y órganos internos. La herramienta de esta nueva época pasa de la Publicidad a la Comunicación, como elemento coordinador que se encarga de unir la acción y relación dentro y fuera de la empresa; la comunicación corporativa reemplaza a la publicidad como herramienta de poder,

para convertirse en estrategia comunicacional para el corto, medio y largo plazos, y sustituye los objetivos inmediatos de venta en la anterior época industrial. La venta de productos como objetivo primordial de la empresa es reemplazada por la imagen como nuevo valor empresarial y la calidad como objetivo último de la producción. El producto, que en épocas anteriores había representado a la empresa y había sido símbolo de la misma, pasa paulatinamente a ocupar un lugar secundario, y la identidad corporativa, y por ello los servicios que la empresa presta, van ocupando un lugar más destacado que el producto mismo. Esto cobra especial importancia en mercados maduros, en los que la diferencia entre productos no es acerca del propio producto en sí, sino sobre la imagen de marca y la empresa que lo produce. Es decir, se pasa de vender marca y producto a vender valores institucionales como la integridad o la reputación corporativa.

De Costa nos interesan, por su exactitud y concreción, los doce axiomas (Costa, 1995, pp. 186-190) sobre lo que es servicio en una empresa. Pasamos pues a resumir la filosofía de este autor con respecto al servicio.

En primer lugar, este autor concibe el servicio como contrario a la dominación, ya que se trata de tener una actitud hacia el cliente, el mercado y la opinión pública. En esta actitud empresarial incluye además las máximas de la comunicación (el receptor es lo más importante), del marketing (el cliente es lo más importante), de las relaciones públicas (lo más importante son las personas) y, por último, la ética empresarial (el cliente y la sociedad en donde vive el cliente son el objetivo número uno).

Queda claro, pues, que el servicio está a disposición del cliente, la empresa tiene que reorganizarse en función del cliente, de las necesidades del cliente, sus expectativas, su entorno social y sus exigencias:

El cliente es la base de la comunicación y de la acción empresarial, y sus expectativas han de ser la base de la dirección estratégica.

Se entiende como servicio una relación entre el público y la **organización, una “sucesión de contactos” basada en la confianza que el cliente deposita en la empresa y que se crea por medio de esta interacción entre el cliente y la empresa.**

Los servicios se generan de tres formas diferentes. Unas veces los crea el empleado con respecto al cliente, otras es coproducido entre el empleado y el cliente y, por último, puede producirse por el propio cliente, en forma de autoservicio; en este caso, se utilizan instrumentos técnicos entre el cliente y el empleado o entre el cliente y la empresa. En el caso del uso de la tecnología, Costa dice que el servicio no es tecnología y que la tecnología llega a tener éxito cuando satisface las necesidades del cliente en forma de facilidad de uso, rapidez, falta de fallos o errores y acceso durante las veinticuatro horas.

Lo importante para este autor, en cuanto a los servicios, son las relaciones que se establecen entre el cliente y la empresa, ya que son más importantes que un precio bajo o que incluso la tecnología más avanzada. Intentar competir con otras compañías en el precio influiría en la calidad del servicio y por ende en la calidad, de forma que el servicio no sería diferenciador con respecto a otra compañía. Es más, dado que los servicios son diferenciadores, son elementos estratégicos de cada empresa, ya que aportan valor añadido al cliente y lo ayudan a diferenciar una compañía con respecto a otra. Por lo tanto la Cultura, la Identidad y la Imagen de la organización dotan a ésta de valor y la hacen diferente.

La principal crítica que se puede hacer a este autor es la de tener una visión un tanto limitada en lo que supone la cultura del servicio con respecto a la del producto. A nuestro modo de ver, se puede hablar

del nacimiento de una cultura enfocada a los servicios pero no de que se pasa de la cultura de productos a una de servicios, ya que los productos y la relación que establecemos con ellos siguen existiendo de una manera muy clara en nuestra sociedad; ejemplo de ello es la moda **de “usar y tirar”, que inició en nuestro país el grupo Inditex, con Zara y** otras empresas pertenecientes a él en las que la prenda, el producto en sí, y no el servicio, es reina.

Por otra parte, resulta muy difícil englobar todo tipo de servicios bajo una serie de leyes o axiomas. No es lo mismo el servicio que ofrece una entidad bancaria, en la que las relaciones de confianza que se establecen entre empleado y cliente son de suma importancia durante el tiempo que pasan juntos, que el servicio de una compañía aérea durante un vuelo o el servicio que ofrece el metro de Madrid al vender el abono mensual de transportes; la intensidad y la prevalencia en el tiempo son de naturalezas muy diferentes.

Además, el considerar las expectativas de los clientes como base de la dirección estratégica empresarial resulta definitivamente peligroso, por ser una visión quizás un tanto insuficiente y no tener en cuenta otros aspectos importantes que afectan al gobierno de una empresa y a la dirección estratégica de la misma, como pueden ser el mercado, la competencia o la propia dirección de innovación empresarial, desde la que se crean nuevos productos y servicios sobre los cuales los clientes no pueden tener ningún tipo de expectativas, porque los desconocen antes de su lanzamiento o su puesta en funcionamiento.

En este sentido, resulta muy útil la diferenciación que hacen Kotler y Keller sobre los tipos de servicios, que dividen en cinco categorías: desde el producto exclusivamente, como el jabón, hasta el servicio puro, como podría ser la psicoterapia. Las categorías intermedias serían los productos con componentes de servicio (coche con garantía), los híbridos, en que tanto el producto como el servicio

tienen igual importancia (restaurantes) y los principalmente servicios con algún producto (billete aéreo con comida en el trayecto) (Kotler & Keller, 2006).

Estos autores hablan de la naturaleza especial que tienen los servicios y de las distinciones que se deben hacer a la hora de considerarlos y, con ello, las estrategias de marketing que deben seguirse, estrategias que, como veremos a continuación, van de una menor a una mayor implicación entre la empresa y el cliente:

- Los servicios varían según se basen en la tecnología (máquinas expendedoras) o en los empleados (seguro de automóvil).
- Las compañías deben seleccionar diferentes procesos para servir a sus clientes. Por ejemplo, una gran superficie puede elegir entre tener empleados en los diferentes departamentos (El Corte Inglés) o tenerlos sólo en las cajas registradoras (Caprabo).
- Según sea necesaria o no la presencia del cliente.
- Según sirvan a la necesidad de un cliente o a la de una empresa
- Según objetivos (con ánimo de lucro o no) y que sean servicios públicos o privados.

Otras cuatro características de los servicios de las que hablan estos autores con respecto a los productos son la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y la caducidad de los mismos (Kotler & Keller, 2006, pp. 405-412).

La intangibilidad se refiere a la característica más destacada de los servicios y es que no se pueden sentir, o tocar, o degustar antes de que sean comprados. Esta característica hace que los clientes busquen evidencias de este servicio antes de realizar su adquisición. Esta prospección la harán de forma indirecta, por medio de las personas con las que se relacionan, el ambiente, los símbolos, el precio. Por lo cual, las evidencias físicas apreciables por el cliente son de gran importancia.

Desde el marketing se trabaja en que estos estímulos funcionen. Por ejemplo, el lugar deberá estar limpio, el tráfico por el espacio físico deberá ser convenientemente estudiado, los equipos que estén a la vista del cliente deberán ser de última generación, etc. En este sentido, recuerdo nítidamente el comentario de un cliente al que entrevisté durante la fase de investigación de esta tesis doctoral; al hablar de un banco de la competencia, decía que este banco invertía en una imagen muy moderna pero que después, en el patio de operaciones, tenían impresoras antiquísimas y pantallas de ordenador obsoletas.

Por otro lado, los servicios se consumen al mismo tiempo que se adquieren, con lo cual el artefacto o la persona que está proveyendo este servicio es parte del servicio mismo. En este sentido, desde el marketing se pueden crear pautas de actuación y de entrenamiento, de forma que el servicio siempre se da de la misma manera y se recibe la atención que la estrategia de la compañía decide para sus clientes. Douglas J., un instituto de belleza en Ann Arbor, Michigan, siempre ofrece té o agua mineral a los clientes que llegan y que esperan a que salga la persona encargada de realizar el servicio. Esto es así en todos los casos, a cualquier hora o día de la semana en que se realice la consulta.

Este ejemplo anterior nos conduce a la cuarta característica, la de la variabilidad en el servicio. Claramente los empleados son diferentes unos de otros y, desde el marketing, se puede invertir en un proceso de selección exquisito, en la estandarización del servicio, en cuanto a la experiencia que tiene el cliente cuando llega al lugar donde se practica el servicio, o en la monitorización constante de la satisfacción del cliente.

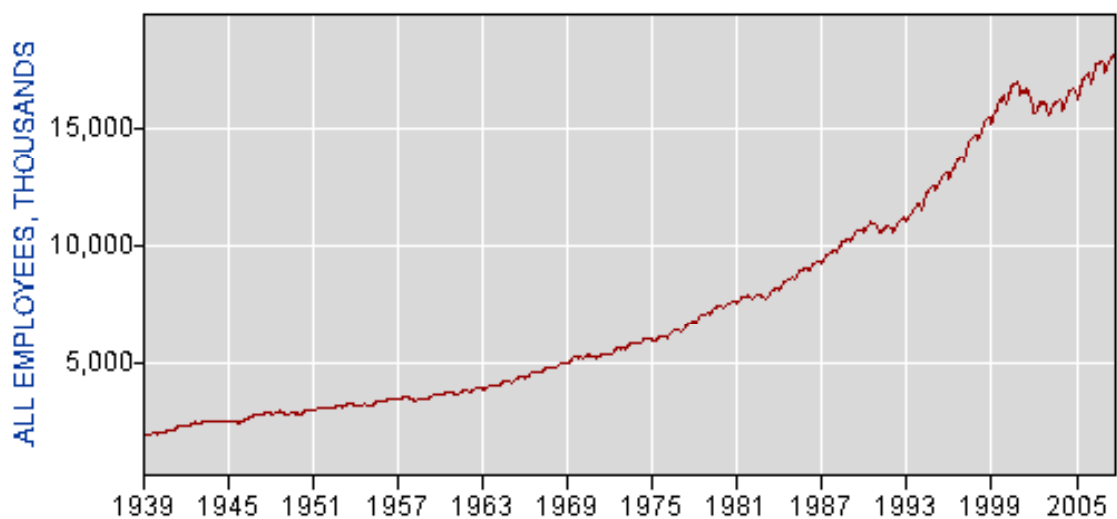
Por último, la caducidad del servicio hace que haya que tener cuidado con la demanda y con la oferta. Si la demanda no es constante, la empresa que provee el servicio ha de cuidar estos flujos con precios diferenciados respecto de periodos de más alta demanda y de menor



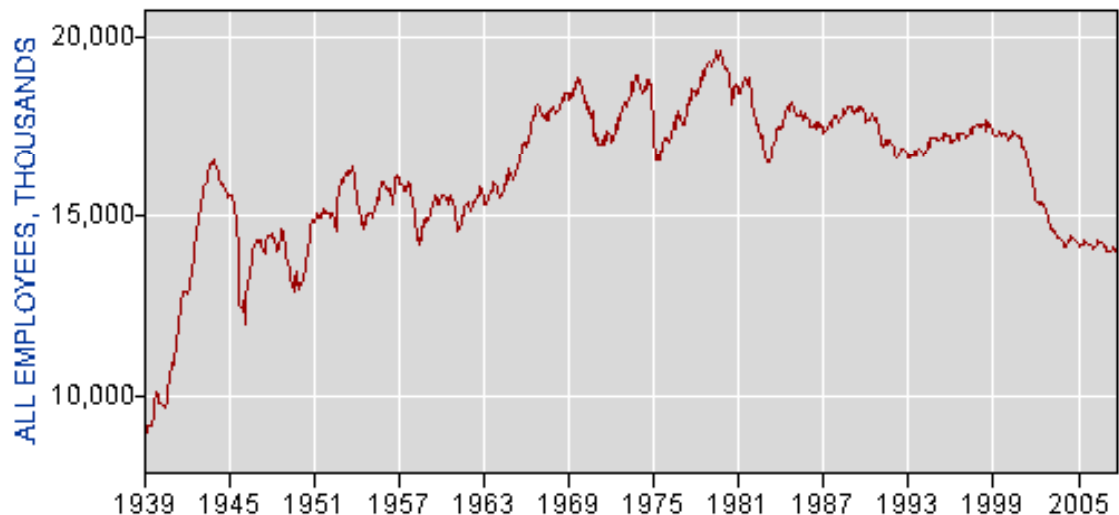
(hoteles, billetes de avión) o con servicios complementarios que pueden ser adquiridos mientras los clientes esperan (productos de maquillaje en un salón de belleza, con expositores de prueba).

Con respecto a la oferta, la empresa puede elegir el tener trabajadores a tiempo parcial, rutinas específicas para momentos de mucha demanda o espacio para una expansión física futura.

Por último, a la hora de tener en cuenta el sector de los servicios y su auge en la sociedad capitalista, desde 1939 la tendencia en Estados Unidos ha continuado creciendo considerablemente en el sector de servicios profesionales y de negocios y parece que sigue en alza (United States Department of Labor, 2007b):



Si comparamos el mismo gráfico con el del sector de la manufactura en el mismo período y en el mismo país, vemos cómo en la actualidad este último sector está en niveles inferiores a los de principios de los años cuarenta (United States Department of Labor, 2007a):



En Estados Unidos, el Bureau of Labor Statistics predice que el sector servicios seguirá creciendo, mientras que la manufactura y la producción de productos se calcula incluso que decrecerá en los próximos años.

### **1.1.3 La estrategia corporativa y la comunicación**

Una empresa se concibe para crear valor en el mercado por la venta de productos o servicios. La estrategia empresarial se lleva a cabo para precisamente definir la misión y el proceso de una organización con respecto a sus objetivos, sus productos, las personas que la forman y las oportunidades que existen en su mercado.

La planificación estratégica se lleva a cabo a cuatro niveles: el nivel corporativo, el de las divisiones que forman la compañía, el nivel departamental y el nivel del producto.

Dependiendo de las divisiones de la compañía y de los productos o servicios que vende en el mercado, se establece una serie de planes estratégicos, con relación a los objetivos de las empresas.

Todo el proceso de planificación estratégica de una empresa se realiza teniendo en cuenta el valor que esta empresa crea para el cliente. En este sentido, se habla de las actividades que realiza una empresa mediante sus procesos centrales de negocio (Hammer & Campy, 1993), que incluyen el investigar el mercado y actuar con respecto a esa información, desarrollando y lanzando ofertas al mercado de forma rápida y con alta calidad. Otras de las actividades que tienen que ver con la planificación estratégica son la dirección de las relaciones con los clientes y la adquisición de pedidos, el enviarlos con tiempo y recoger los pagos producidos por los mismos.

Vemos cómo en muchas de estas actividades están involucradas la estrategia de *marketing* y la de comunicación de una empresa, ya que es por medio de la dirección del *marketing* y de la comunicación como van a hacerse posibles.

El profesor Villafañe, a la hora de definir el plan anual de comunicación de una empresa, realiza una aproximación a la naturaleza de los canales de comunicación, sencilla y útil para la aproximación al estudio de los mismos (Villafañe, 1998, pp. 232-233). **Por una parte, sitúa los canales de difusión o “macromedia” y, por otra,** los de comunicación interpersonal o micromedia. Utiliza tres criterios diferentes de análisis para su definición y los divide según la naturaleza del medio, según las características de la transmisión del mensaje y según los efectos que producen en el emisor.

Según este autor, las características de los medios de comunicación macromedia son las siguientes:

- Altamente tecnificados.
- Unidireccionales.
- De difusión simultánea.
- Impersonales e indiscriminados.
- Indirectos.
- Organizados.
- Inespecíficos.
- De respuesta diferida y no siempre manifestada.
- Canales de respuesta diferentes.
- Efectos cuantitativos de la respuesta inmediata.
- Leve implicación.
- Poca profundidad psicológica.
- Olvido rápido.

Aunque el autor no lo especifica en este caso, consideramos que el papel del emisor y del receptor en los canales macromedia es estático, en el sentido en que la comunicación por parte del emisor responde a una estrategia global y el receptor absorbe esa comunicación de forma más o menos pasiva, ya que no interacciona directamente con el medio de comunicación. No es así en los canales micromedia en los que el papel del emisor y el del receptor son transferibles.

Siguiendo el análisis del profesor Villafañe, el autor caracteriza de la siguiente forma los medios de comunicación micromedia:

- Comunicación directa (cita el teléfono y el correo).
- Individualizada.
- Bidireccional.
- Proximidad psicológica.

- Selectiva.

En cuanto a los efectos que produce la comunicación, habla de los acumulativos y perdurables en el tiempo, los implicativos y los efectos de mayor profundidad psicológica.

Villafañe hace mención a la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización. La visión estratégica de la imagen corporativa consiste precisamente en armonizar las estrategias de negocio y de comunicación de las empresas. Esto es, el concepto del *corporate* (Villafañe, 1998) .

Para otro autor español, el concepto de estrategia supone una constante que la empresa debe realizar y gestionar en todo momento: *Gestionar la comunicación corporativa empieza por diseñar la estrategia de la empresa, y gestionarla al mismo tiempo que la estrategia se realiza* (Costa, 1995).

Desde su estrategia de comunicación una empresa determina los segmentos de los clientes a que esa comunicación va a dirigirse; para ello, establece el beneficio competitivo de la marca y el producto, por medio del posicionamiento en el mercado, y define los motivos reales y percibidos de esa marca que se han de comunicar al consumidor (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1997, p. 111).

En este sentido, estos autores dicen: *Las comunicaciones de marketing integradas unen a una compañía para que responda con mayor efectividad a las necesidades del consumidor. Al escuchar al consumidor, la estrategia induce a la creación de una “línea” vendedora que la diferenciará claramente de la competencia y así creará un valor percibido competitivo en la mente del consumidor. (Schultz et al., 1997, p.112).*

Quizá lo criticable en estos autores es que centren casi siempre el concepto de la estrategia en la venta del producto y no tanto en la interacción que mantienen los clientes con la empresa, incluso en aquellos momentos en los que esta relación no está vinculada a la venta tan directamente sino a la experiencia de interacción con la empresa.

#### **1.1.4 La comunicación como elemento de la identidad, imagen y cultura corporativas**

A menudo los términos de identidad, imagen y cultura corporativas generan discusiones en la comunidad científica sobre los elementos que los componen; especialmente los términos de identidad e imagen.

Para algunos autores, la identidad corporativa está representada por elementos visuales de la empresa, como la imagen de la compañía mediante el logotipo, la paquetería utilizada, carteles y elementos gráficos (Carter, 2006), que tienen que evolucionar y ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a Internet y sorprender a los clientes (Knapp, 2001), es decir, que se entiende la imagen como lo externo a la compañía, lo que percibe el público de la compañía.

Quizás parte del problema derive de que la identidad tiene precisamente dos acepciones, una es la concepción que el individuo tiene de sí mismo y otra es la percepción que los otros tienen de él. Además, es un término que ha sido tratado por tradiciones diversas en la comunidad de estudiosos del marketing, de la comunicación, del diseño o de la organización. En cada una de estas especialidades tiene acepciones diferentes, entre las que no existen ni relación ni influencia apreciables.

Nosotros preferimos la aproximación al concepto de identidad de una empresa como el que tenemos las personas, que podría definirse

con una sencilla pregunta: ¿Cómo me percibo yo como empresa?. La respuesta a esta pregunta quedaría definida por el conjunto de características que la sociedad utiliza para diferenciar a una empresa de otra.

En este sentido, la aproximación en cinco facetas sobre la identidad corporativa, dependiendo de la tradición desde la que se estudie este fenómeno, nos parece la correcta, ya que se tienen en cuenta elementos multidisciplinares que nos ayudarán a comprender este concepto de identidad (Moingeon & Soenen, 2002, pp. 13-34).

En primer lugar nos encontramos con la identidad profesada por la compañía, el cómo se ve a sí misma exteriorizado por ideas o conceptos y frases que la definen. En esta primera faceta del concepto de identidad corporativa se incluyen las opiniones de diferentes grupos de miembros de la organización, no solamente del grupo directivo, sino también de otros trabajadores que no desempeñen labores de dirección. Este tipo de identidad se puede investigar, por ejemplo, haciendo entrevistas en profundidad y analizando las diferentes respuestas de los miembros de una organización. Es una identidad planificada por la propia compañía de forma abierta y está proyectada a los miembros de la propia organización. Para ser más precisos, podríamos hablar de la ideología de la propia organización.

En segundo lugar, estos autores recogen el concepto de identidad proyectada, que es aquella que las organizaciones utilizan para presentarse a las diferentes audiencias. En esta categoría entrarían la memoria anual de una empresa, las felicitaciones de Navidad para sus clientes o proveedores, etc. Se distingue de la anterior en que esta identidad es planificada, estructurada y se transmite por diferentes canales de comunicación.

Este tipo de identidad de la compañía, la proyectada a sus públicos, se estudia tradicionalmente desde el marketing. Y es desde el

marketing desde donde se tienen en cuenta diferentes características de esos públicos, por ejemplo, que sean internos (empleados) o externos (clientes) (Van Riel & Balmer, 1997). Desde la semiótica se **considera la “expresión de la identidad”**, ya sea consciente o inconsciente, es decir, todo aquello que hace la organización comunica su identidad (Cheney & Christensen, 2000). Importa resaltar que la identidad proyectada tiene que ver con el presente de la compañía y con el futuro, con lo que la empresa quiere que sus públicos tengan de la misma, con lo referente a la estrategia que tiene la propia empresa de cara a sus públicos, estrategia que puede controlarse por las organizaciones totalmente (comunicación corporativa) o parcialmente (comportamiento de los empleados de cara al público).

La identidad experimentada es aquella que se vive de forma consciente o no tan consciente por los miembros de la organización. Los autores que se aproximan más a esta faceta de la identidad provienen más de científicos que estudian este concepto desde el mundo empresarial, entre los que se encuentran diversos autores extranjeros y nacionales (Albert & Whetten, 1985; Gioia, Schultz, & Corley, 2000; Villafañe, 1998).

En este sentido, se refiere al carácter único, perdurable, de la organización y es una identidad definida por los miembros de la propia organización. Es diferente a la identidad profesada ya que, en este caso, no se habla de ideas o conceptos, sino de la interacción de esas ideas o conceptos dentro de la organización; es la puesta en práctica de los mismos, es la representación de la visión que la define. Es en esta faceta de la identidad corporativa donde incluiríamos la cultura de la organización, sus valores, ideología, modos de expresión y mentalidad.

La identidad manifestada se refiere a la inherente a las rutinas, estructuras organizativas, la posición que tiene en el mercado, los productos de la compañía y todas las manifestaciones simbólicas de la misma (mitos, ritos, tabúes, etc.). Se relaciona con las rutinas del día a



día, la historia de una organización y el camino recorrido a lo largo del tiempo por la misma; son aquellas características de la organización que han perdurado a lo largo del tiempo y que son estables.

Por último, la identidad atribuida, que son los rasgos que los diferentes públicos de una organización dan a la misma. Esta es una de las acepciones que, sin lugar a dudas, alcanza más dimensión en la literatura, porque tiene mucho que ver con el concepto de imagen corporativa; cuando se refiere directamente a la marca, se denomina imagen de marca, o, más recientemente, a partir de los años 90, al concepto más amplio de ética y reputación como elementos diferenciadores entre empresas, derivados de su relación con la sociedad y de los buenos resultados económicos de las organizaciones (Villafañe, 2004).

Si aceptamos esta matización, a la hora de hablar de las características o atributos de una organización desde un punto de vista de identidad, tendrá que tenerse en cuenta a qué faceta nos referimos. En las facetas anteriores hemos visto que, por una parte, tenemos la identidad que otros tienen de la organización, lo que otros perciben de la organización y cómo se percibe la organización como sí misma. Sería difícil realizar una lista de todas las características de la identidad, ya que varía según desde qué disciplina se estudie.

Los estudiosos del marketing se centran en aquellas características que se pueden percibir por los públicos externos a la compañía, mientras que los estudiosos de las organizaciones se ajustan más a las características de los públicos internos, la estructura, la escala social, las jerarquías dentro de esa organización, etc.

En nuestro caso, nos interesa sólo la parte de la identidad corporativa que se relaciona con los clientes de la empresa, con lo cual continuaremos desgranando esta relación y el papel de la comunicación

y estudiaremos las características que afectan esa interacción en el siguiente apartado, desde el marketing.

### **1.1.5 El marketing**

Los historiadores estadounidenses de la mercadotecnia sitúan su nacimiento en 1879. Éste es el año en que una de las primeras agencias de publicidad encarga una encuesta para un cliente fabricante de máquinas agrícolas. En ella, se estudian las opiniones de funcionarios de prensa sobre la producción de trigo y la difusión de medios industriales en los diferentes condados (Mattelart, 1995). En 1895 comienzan, en la universidad de Minnesota, los primeros estudios científicos sobre las actitudes del público respecto de la publicidad y, a lo largo de las décadas siguientes, diferentes universidades de E.U.A., como Nueva York o North Western, incluirán la mercadotecnia en sus programas de estudios.

En octubre de 1908, Harvard funda la Escuela Superior de Administración de Empresas y crea su propia definición del comercio: ***Creación de bienes para venderlos de manera decente y obtener beneficios***, lo cual implica la producción y fabricación de bienes y la comercialización de los mismos el acto de la distribución o mercadotecnia. En esta universidad, en la que Frederick Winston Taylor era profesor de Management científico, se combinaban el estudio científico de las empresas y el de casos prácticos empresariales con datos reales, lo que facilitaba la rápida asimilación de conceptos y la incorporación al mundo de la empresa con práctica preadquirida sobre cómo aplicar estos conceptos (Watson, 2002).

En 1931 tenemos la primera definición del **marketing** por la Asociación Americana de Profesores de **Marketing**, definición que será revisada por la American **Marketing** Association y formulada como ***el proceso en el transcurso del cual se planifican y ejecutan la concepción, la estimación, la promoción y la distribución de ideas,***

*bienes y servicios, con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo o de la organización.*

Vemos que el convencer y persuadir a la audiencia por medio de la publicidad y en beneficio del anunciante forma parte de esta primera concepción marketiniana y es una característica que prevalecerá durante décadas.

A principios de los pasados años veinte, se fundan las primeras consultorías de opiniones y actitudes de mercado (Daniel Starch, George Gallup) y aparecen los primeros conceptos de medición de **mercados, como el de “cuota de mercado”, de Arthur C. Nielsen. Es a finales de esa misma década cuando Procter & Gamble crea el primer departamento de estudios de mercado en el seno de su empresa.**

Hasta la década de los sesenta, podemos hablar de la primacía de la empresa productora, el producto y los empresarios emprendedores como Carnegie, Rockefeller, Ford o Guggenheim, pero Galbraith pone de manifiesto en ***El Nuevo Estado Industrial***, publicado en 1967, que las empresas ya no están bajo las órdenes de un solo dueño y accionista, sino en manos de accionistas, por medio de gerentes. La característica esencial de estos gerentes es la de saber evaluar la información. La información cobra un papel prominente en esta nueva era postindustrial (Watson, 2002, pp. 632-634). Se comienza a hablar entonces de las relaciones entre los consumidores y las empresas. Se entra en una nueva etapa, una etapa en la que el producto pasa a un segundo término y la transacción comercial y todo lo que la rodea cobran un lugar prominente.

La importancia de los gerentes, a la hora de dirigir los departamentos de ***marketing*** de las empresas, queda plasmada en uno de los primeros libros de Kotler, de 1971, en el que pone de manifiesto **la necesidad de que los nuevos ejecutivos y “hombres de mercadotecnia” adquieran una capacidad analítica que, hasta ese**

momento al parecer, no existía en la clase dirigente de las empresas (Kotler, 1973). En la siguiente cita vemos reflejado de forma elocuente la imagen que despertaban los ejecutivos de *marketing* de aquella época:

*Muchísimos ejecutivos de mercadotecnia, en lo más recóndito de su psique, son artistas, no analistas. Para ellos la mercadotecnia es una forma de arte y, en mi opinión, no desean ser de otro modo. Su temperamento no simpatiza con el sistema, con el orden, con los conocimientos [...]. Se regocijan en el caos, aborrecen los hechos y temen la investigación. Odian el ser trabados por planes escritos. Y son afectos a gastar, pero aborrecen apreciar los resultados de su gasto* (Adler, 1967, p. 166).

Esta obra de Kotler, no obstante, tenía como objetivos el ofrecer a los ejecutivos de mercadotecnia una aproximación al análisis cualitativo, pues veía que la mercadotecnia precisaba esta parte analítica, para luchar contra las presiones que los ejecutivos de la mercadotecnia sufrían a manos de la gerencia de la compañía. La teoría que en este libro se presenta pretende precisamente respaldar las decisiones que se toman y ligarla a los resultados esperados dentro de la empresa. Esto, claro está, de una forma científica y con la mayor exactitud posible. La aportación de Kotler con este histórico libro facilitaba a los ejecutivos del *marketing* formular preguntas de mercadotecnia en términos matemáticos y, además, utilizar la técnica adecuada para la solución del problema, mediante el cálculo, la programación o la simulación. Por último, este manual permitía generar teoría de mercadotecnia, muy importante en una disciplina, *distinguiendo lo que se supone, se conoce y puede inferirse* (Kotler, 1973, p. VIII).

Esta obra se centra precisamente en el estudio dentro de la empresa de las decisiones de la macromercadotecnia (problemas de las decisiones que pertenecen al sistema para programar óptimamente los

recursos), las de la micromercadotecnia (la política interna y cada instrumento utilizado para influir en las ventas) y de los modelos de **comportamiento del mercado, los modelos de los “compradores”**. Al final de esta obra se establecen la teoría y la práctica de la mercadotecnia y se señala cómo incorporar estos modelos a los procesos de decisión de los gerentes en la vida habitual de la empresa.

El objetivo que libros como el que arriba señalamos tenían en el *marketing* de este período era la búsqueda de teorías, modelos y fórmulas que ayudaran a comprender mejor el mercado, a los clientes y todo aquello que pudiera influir en la venta. Y ésta era una de las formas de construir ciencia (Kuhn, 1962).

Desde la década de los sesenta y durante los años setenta, se hace un gran esfuerzo por establecer teorías y fórmulas que ayuden a la predicción y buen funcionamiento de las ventas. Fue, por ejemplo, en 1967 cuando apareció, en el famoso libro de Kotler ***Marketing Management: Annalysis, Planning and Control***, la idea de las cuatro Pes del *marketing* (***Product, Price, Place and Promotion***) y la de que la labor de los ejecutivos del *marketing* es la de manejar estas cuatro variables, para desarrollar soluciones competitivas en el mercado. Esta idea del *marketing mix* había sido elaborada por Neir Borden en 1964, basándose en otras concepciones previas de Cullinton, en 1948 (Baker, 2000). Pero es mediante el arriba citado libro de Kotler y otros libros **similares de éste y otros autores cómo el concepto de las “cuatro Pes”** se convierte en una de las teorías que van a regir esta disciplina en el futuro.

La década de los setenta (Bagozzi, 1975) se centra en el intercambio que se produce entre las empresas y los clientes y apunta a la importancia que este concepto tiene dentro del *marketing*. En este tipo de intercambios, en los que los clientes y la empresa entran en contacto, ésta última busca el maximizar beneficios (Anderson, 1982) y el cliente busca el maximizar la utilidad de los bienes o servicios que

adquiere (Houston & Gassenheimer, 1987). Tal idea no es nueva, ya que fue Halbert el primero que habló del concepto del consumidor como “**hombre económico**” (Halbert, 1964). El hombre económico tiene toda la información y, en función de ella, toma decisiones racionales a la hora de adquirir bienes o servicios. Esta concepción racionalista del consumidor durará hasta la década de los noventa, momento en el que la Psicología y la Sociología influyen considerablemente en el estudio del consumidor, como veremos en el próximo capítulo.

La mercadotecnia ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas. Quizás el mayor cambio básico ha sido la comprensión de la naturaleza de la relación que se establece entre la empresa, vendedora y compradora de servicios, y sus públicos. Se ha pasado de considerar la relación entre ambas partes como una transacción estrictamente económica cuyo fin es el de la venta a concebir esta interacción como elemento estratégico fundamental para la empresa. Esta relación es la que va a mantener las ventas, especialmente en mercados maduros con mucha competencia. El concepto del *marketing* se ha ampliado de semejante forma que, en la actualidad, se utiliza en sectores que en un principio podrían parecer ajenos a la mercadotecnia, como es el de las organizaciones no gubernamentales, ya que en éstas el lucro no es el objetivo (Baker, 2000, p. 18). Esto nos permite acercarnos a la fuerza y al poder que tiene el *marketing* en los mercados actuales, puesto que, incluso en empresas cuyo objetivo no es el lucro, se recurre a las técnicas de *marketing* para comprender y alcanzar el mercado.

### ***Teoría de la mercadotecnia***

En las últimas décadas, ha habido varios intentos de establecer la mercadotecnia sobre una serie de paradigmas consensuados que sirviesen de base a esta disciplina. Lo cierto es que los numerosos intentos en esta dirección han resultado fallidos y, en la actualidad, no

hay consenso en lo que se conocerían como los fundamentos de la mercadotecnia, entendiendo la mercadotecnia como una disciplina científica basada en paradigmas en que teóricos y practicantes estén de acuerdo (Kuhn, 1962).

No obstante, en los últimos años, sí observamos varios intentos de aproximarse a esta disciplina (Baker, 2000) que serán muy útiles para nuestro objetivo de comprenderla y conocer cuál ha sido su influencia en la empresa. A continuación pasamos a citar algunas de las escuelas de pensamiento más representativas.

En 1980, Carmen identifica seis paradigmas bajo los que se pueden agrupar escuelas y autores a escala mundial: el paradigma macroeconómico, el de la persuasión entendida como cambio de actitud, el paradigma centrado en la resolución de conflictos, el **marketing** entendido como sistema generalista, el paradigma funcionalista y el paradigma de intercambio social.

Fisk y Mayers (1982) hacen una clasificación de otros seis paradigmas que contemplan desde un punto de vista distinto la disciplina del **marketing**: **marketing** entendido como una red de flujos, escasez de mercado, gerencia de **marketing** competitivo, sistemas evolucionistas de cambio, sistemas generales y paradigmas de estructuras.

En 1988, otros autores (Sheth y Gardner, 1988) estudian la disciplina del **marketing** y crean una matriz (**marketing** como disciplina interactiva/no interactiva y como actividad económica/no económica) en la que sitúan todas las escuelas de pensamiento existentes hasta entonces. Establecen varios grupos de escuelas sobre el **marketing**, como la que estudia las organizaciones, la que se centra en la actitud del comprador durante el proceso de compra o la que analiza el **marketing** como una actividad de intercambios sociales.

Kerin (1996) plantea una perspectiva histórica al hablar de seis definiciones que caracterizarían las seis décadas de la historia de la mercadotecnia: como economía aplicada, actividad de gerencia, ciencia cuantitativa, ciencia de conducta, ciencia de decisión y como ciencia integradora.

Aunque todos son aspectos válidos de la mercadotecnia, ninguno de estos autores tiene en cuenta, a la hora de hacer esas agrupaciones dentro de esta disciplina, las nuevas tecnologías y su impacto en las organizaciones. Todos apuntan a agrupar y ordenar aquellos aspectos del *marketing* ya conocidos, no a buscar nuevas formas de entenderlo, por lo que profundizar en estas agrupaciones no resulta muy interesante en el marco de esta investigación. Para nosotros, lo importante del *marketing* es encontrar el lado más cercano al cliente, al usuario de la empresa y al receptor de la comunicación. Por ello, nuestra investigación se ha centrado en nuevas formas de hacer *marketing* que se alejan más de la gran masa y se acercan más a la experiencia del cliente.

En lo tocante a la línea de investigación que acabamos de exponer, nos encontramos con otro concepto muy novedoso e interesante en el marco de esta tesis doctoral. Este concepto se llama **“marketing radical”**. Efectivamente, no se sitúa en ninguno de los paradigmas anteriormente descritos y creemos que es de un enorme interés, por la frescura y el cambio de enfoque en lo que respecta a la visión del cliente.

En el libro *Marketing Radical* (Hill & Rifkin, 1999), sus autores<sup>2</sup> comienzan por hacer una comparación entre el *marketing* tradicional y

---

<sup>2</sup> Ambos autores llevan mucho tiempo dedicados al marketing, no solamente desde la teoría, sino desde la realidad de los grandes clientes y agencias de tal especialidad. Sam Hill es consultor de marketing y Glenn Rifkin, periodista del New York Times, está especializado en negocios.



el *marketing* radical, término que ellos mismos acuñan. Consideran que el *marketing* tradicional: es grande, complejo, dirigido al centro de un gran mercado masivo, apartado del consumidor y formulista. Así es su visión del *marketing* tradicional:

**Grande.** Efectivamente el *marketing* es grande fundamentalmente en dos sentidos. En primer lugar, en los grandes presupuestos que grandes corporaciones como Coca-Cola, Procter & Gamble o Toyota le destinan anualmente. Estos grandes presupuestos no sólo los encontramos en las grandes empresas, en las que efectivamente son millonarios, también en empresas medianas los fondos destinados al *marketing* son de las partidas más amplias en la cuenta de resultados. En 1997, los cincuenta anunciantes más grandes de Estados Unidos gastaron en *marketing* 28 000 millones de dólares.

El *marketing* también es grande en el sentido de la repercusión que tiene en nuestras vidas. Estos autores sostienen que el *marketing* es el motor no sólo del comercio sino también de la cultura estadounidense (que es a la que pertenecen) y, por ende, de la cultura capitalista mundial.

**Complejo.** Acabamos de ver la complejidad de visiones y formas de entender el *marketing* entre los estudiosos del mismo y algunas de las diversas ramificaciones que tienen en cuanto a escuelas, paradigmas, formas de pensar. La complejidad del *marketing* radica en esa magnitud, en la que a la teoría se suman en el mundo real las grandes batallas de medios, espacios, público objetivo, investigación de mercados y publicidad costosa. Un caso clásico en esta guerra por ganar décimas del mercado de consumidores de cola es el de Coca-Cola y Pepsi.

**Dirigido al centro de un gran mercado “masivo”.** La compra de espacios publicitarios en televisión, prensa, radio u

otros medios se planifica hacia un mercado masivo. Así, se considera una determinada publicación para llegar a jóvenes con edades entre 18 y 25 años o a amas de casa con hijos y con un poder adquisitivo determinado. Incluso ahora, con medios que permiten una mayor personalización, como puede ser el correo electrónico, las campañas se siguen dirigiendo a la masa de clientes de una organización o se segmentan mediante sistemas más complejos, como CRM<sup>3</sup>, pero que en el fondo siguen yendo a consumidores o clientes con unas determinadas características compartidas, aunque su realidad en cuanto experiencia con la empresa sea muy distinta.

**Apartado del consumidor.** En los grandes departamentos de *marketing*, los ejecutivos están muy lejos de los clientes que consumen los productos. La distancia de estos ejecutivos con respecto a los clientes es de seis o más niveles, por lo que resulta muy fácil comprender que pierdan el sentido de quiénes son realmente esos clientes. Además, muchos de los estudios de investigación de mercados no llegan a manos de los ejecutivos que toman las decisiones estratégicas de la mercadotecnia y, en muchísimas ocasiones, estos estudios incluso ni se abren. Esto, claramente, apunta a la existencia de un vacío entre la estrategia de *marketing* en la empresa y las necesidades y usos reales que de los productos y servicios de las compañías hacen los clientes.

**Formulista.** Desde los años sesenta se vienen buscando fórmulas mágicas que permitan a los ejecutivos de la mercadotecnia ganar cuota de mercado. Desde las cuatro Pes del *marketing* hasta fórmulas más complejas, que cifran la participación de mercado en lanzamientos frecuentes, las

---

<sup>3</sup> *Customer Relationship Management* o Gerencia de Relaciones con los Consumidores.

promociones intensivas, publicidad repetitiva y frecuente o la distribución generalizada.

El *marketing* tradicional identifica de forma óptima las necesidades de los clientes potenciales y reales de la empresa, para crear productos y servicios que satisfagan esas necesidades; pero se queda ahí, no van más allá.

Para ilustrar la esencia de lo que el *marketing* tradicional fue en su origen y compararla con la complejidad de este *marketing* hoy, Hill y Rifkin citan a Kotler:

*El marketing auténtico no es el arte de vender lo que uno fabrica, sino de saber qué fabricar. Es el arte de identificar y comprender las necesidades de los clientes y de crear soluciones para satisfacerlos, generar utilidades para los productores y beneficios para todas las partes interesadas. La innovación en el mercado se logra creando satisfacción para los clientes a través de la innovación y la calidad de los productos y el servicio al cliente. No hay cantidad alguna de publicidad, promociones o destreza en ventas que pueda compensar la ausencia de estos elementos.*

Hill, director de Booz-Allen & Hamilton, una de las empresas americanas más prestigiosas en consultoría, cuenta en el prefacio de este libro cómo, desde hacía años, le llamaba la atención que algunas de las marcas que él consideraba como las mejores del mundo en el campo del *marketing* —entre algunas de las que cita están Harley-Davidson, Virgin o el grupo musical de los Grateful Dead— no destinaran grandes presupuestos a este fin y que, sin embargo, consiguieran tener las mejores campañas y la mejor respuesta de su público. Esta idea lo obsesionó durante años, hasta que, con Rifkin, decidió escribir un libro sobre ello.

Este libro es uno de los que quizás más están revolucionando el *marketing*, la comunicación y otras disciplinas en Estados Unidos, durante los últimos tiempos <sup>4</sup>.

Pero ¿por qué este libro está influyendo así en el *marketing* y la publicidad? Quizás porque no solamente hace una crítica directa contundente sobre el *marketing*, sino que pone ejemplos de cómo empresas reales que han utilizado ideas radicales, muy diferentes a las del *marketing* tradicional, han conseguido notoriedad y grandes ventas en pocos años. Con lo que la grandiosidad y complejidad que ha alcanzado el *marketing* en las últimas décadas permite una nueva aproximación, que es lo que los autores consideran *marketing* radical.

Estos autores citan tres características que diferencian el *marketing* radical del *marketing* convencional. En primer lugar, los profesionales que están detrás de todos los casos que cubre el libro tienen vínculos profundos con el cliente de su marca; sienten pasión **por esa marca o por el producto que venden. Debido a este “lazo íntimo” con su público**, lo comprenden perfectamente bien. Y son esta unión profunda y esta comprensión del cliente las que permiten eliminar costosos pasos en el proceso del *marketing*, entre ellos la investigación de mercados, ya sea subcontratada a un tercero o realizada dentro de la propia empresa. Esta unión con la mente de sus clientes genera una serie de ideas y de emociones que estos ejecutivos ya tienen asimiladas y que, por ello, están presentes en todo momento, en cualquier decisión que tienen que tomar con relación a la empresa, la marca o la estrategia de *marketing*.

---

<sup>4</sup> Este libro ha tenido una gran divulgación en disciplinas alejadas históricamente del marketing, como es la *Human Computer Interaction*. Desde su lanzamiento, destacó por la claridad con la que veía la importancia del conocimiento del usuario-consumidor-receptor. En el *ranking* de Amazon ocupa el puesto tercero del apartado de Marketing Industrial, es el número 9 en Publicidad y el 44 en Perfiles de Compañías (Amazon, 2008). Además, a modo anecdótico, Kotler, en la edición del milenio de su famosa obra Dirección de Marketing, habla de este libro al comenzar el primer capítulo.

Estos profesionales se parecen a su mercado, son el mercado mismo de sus productos. De esta forma se libran del peligro de interpretar el comportamiento de sus clientes a partir de grupos focales de investigación y, por ello, de poner al cliente en una situación ficticia, en la que no se llega a una comprensión profunda de su psique o de su comportamiento, porque sólo se está estudiando un ángulo determinado, el que sea pertinente para el lanzamiento de un producto o servicio o la comprensión de una determinada campaña de publicidad.

En segundo lugar, exponen que los profesionales del *marketing* tradicional tienden a concentrarse en los beneficios, mientras que los profesionales del *marketing* radical lo hacen en el crecimiento y en la expansión de su empresa. Estos últimos creen firmemente en la bondad de su producto y su pasión los dirige a conducir el producto a lo más alto; aunque les lleve mucho tiempo, no se rinden.

En este libro citan un ejemplo de lo que significa conducir el producto a lo más alto. En 1984, el señor Koch lanzó la Samuel Adams Boston Lager. Carente de grandes sumas de dinero para destinar a *marketing*, empezó llevando él mismo cervezas de bar en bar y creando interés entre los camareros por este nuevo producto. Y lo hizo en un mercado saturado, en el que había grandes empresas con cuotas de mercado muy grandes. No obstante, esta perseverancia de años llevó a su marca a lo que es hoy, la cerveza más consumida en Estados Unidos.

Por último, estos profesionales del *marketing* radical trabajan, por lo general, con recursos muy limitados y se ven obligados a utilizar la creatividad y la innovación con presupuestos muy inferiores a los de la media.

Siguiendo con el ejemplo de la cerveza Samuel Adams, al no tener un presupuesto de *marketing*, Koch se dedicó a invertir de forma inteligente en las relaciones públicas, para crear conciencia en el punto

de venta. Escribió a los bares y restaurantes, ofreciendo la impresión de menús individualizados con el logotipo de la marca de cerveza, hasta llegar a una impresión superior a dos millones de cartas de menú al año, en el año 2000.

Recogemos por último las diez reglas del *marketing* radical en el siguiente cuadro:

Regla	Características
<b>El director general debe ser el responsable de la función de <i>marketing</i>.</b>	<p>Necesidad del conocimiento exhaustivo del cliente, de estar en constante conexión con él.</p> <p>Ejemplo: Richard Branson, presidente de Virgin Atlantic, se viste de aviador para lanzar esta nueva marca.</p>
<b>El departamento de <i>marketing</i> debe empezar pequeño y plano y permanecer así aunque la compañía crezca.</b>	<p>Se debe de permanecer cercano al mercado eliminando procesos y niveles que distorsionen, enfrien o ralenticen la información.</p> <p>Ejemplo: Providian integra el <i>marketing</i> en todas las disciplinas de la empresa, en vez de limitarlo a un departamento independiente.</p>
<b>Encontrarse cara a cara con las personas más importantes: los clientes.</b>	<p>Necesidad de tener la experiencia real con el cliente, en vez de considerarlo sólo desde el punto de vista de la investigación de mercados.</p> <p>Ejemplo: David Stern, de la NBA estadounidense se sienta en las gradas, en vez de hacerlo en las cabinas reservadas.</p>
<b>Utilizar con cautela la investigación de mercados.</b>	<p>Se utiliza para completar el conocimiento del mercado, pero no como única información sobre el mismo.</p> <p>Ejemplo: lanzamiento de New Coke, basada en estudios de degustación, y fracaso inmediato.</p>

<b>Contratar solamente a misioneros apasionados.</b>	<p>El director general debe escoger a profesionales apasionados por su producto. Esto es más importante que el conocimiento específico de los estudios del <i>marketing</i>.</p> <p>Ejemplo: la oficina de la NBA que atiende al público tiene a fanáticos del baloncesto que hablan directamente con sus clientes</p>
<b>Amar y respetar a los clientes.</b>	<p>Cualquier contacto con el cliente es una oportunidad de aprendizaje, de conocimiento y una oportunidad para una comunicación sincera.</p> <p>Ejemplo: Kim Clark, decano de Harvard Business School, dice de los ex alumnos: <i>Son nuestros mejores vendedores.</i></p>
<b>Crear una comunidad de consumidores que incluya a todos los que sientan pasión por la marca, desde los que más gastan a los que menos gastan.</b>	<p>Los miembros de una comunidad hablan de su pasión con orgullo, defienden la marca y la exhiben.</p> <p>Ejemplo: Harley-Davidson dedica dos páginas de su informe anual a discutir los tatuajes de sus clientes, como medida del patrimonio de la marca.</p>
<b>Replantear la política de <i>marketing</i> mediante el <i>marketing mix</i></b>	<p>Pasar del gran presupuesto en publicidad a otras formas dirigidas de comunicación con el cliente (comunicación personal, correo, páginas web, publicidad local o patrocinio local) y utilizar la publicidad de forma medida y con mensajes cortos y contundentes.</p> <p>No definir el mercado con base en términos demográficos sino en términos de necesidades y comportamientos.</p> <p>Ejemplo: Los amantes de los gatos.</p>
<b>Celebrar el poco sentido común.</b>	<p>Hacer esfuerzos fuera de lo común, “imposibles”.</p> <p>Ejemplo: Todos los consultores de Branson le hicieron ver que el mundo no necesitaba otra</p>

	compañía aérea transatlántica
<b>Ser fiel a la marca</b>	Integridad y calidad de la marca.  Ejemplo: el grupo musical Deadful Dead se negó a subir el precio de la entrada en los conciertos, aun cuando la tendencia en el sector era la de elevarlo a niveles astronómicos. Iams, comida para perros y gatos, se negó a utilizar ingredientes más baratos, a pesar de estar al borde de la quiebra.

Tabla 1: 10 Reglas del *Marketing* Radical adaptado de Hill & Rifkin, (1999)

Las teorías del *marketing* radical son importantes para nuestra investigación, porque, mediante ellas, la empresa tiene un acercamiento diferente al consumidor. No queremos decir que el *marketing* tradicional esté obsoleto, sino que dentro de la empresa, se abre una ventana a una comprensión diferente del cliente. Se pasa de un *marketing* mecánico, numérico, de las grandes masas, a un *marketing* más personal y más cercano al cliente, en donde los ejecutivos no son personajes fríos y distantes del mercado sino que sienten pasión y están tan cercanos al mercado que son el mercado mismo.

### 1.1.6 Las Relaciones Públicas

La inclusión de las Relaciones Públicas (RRPP) en este apartado, justo después del *marketing* y no después de haber hablado de la publicidad o de la promoción de ventas, se debe a la naturaleza misma de esta actividad y al público al que va dirigida, el más amplio que una organización pueda tener. Por las RRPP se llega a todo el público, tanto al real como al potencial de una empresa, por eso lo tratamos aquí y no más adelante. Aunque la comunicación que nos interesa estudiar es la comunicación entre la empresa y sus clientes reales, nos parece necesario hacer referencia a esta rama de la mercadotecnia, porque



existen elementos de la misma que nos serán útiles para nuestros objetivos.

Si bien no podemos hablar de un fundador del *marketing* como tal, sino de una fuerza global que se desarrolló en Estados Unidos, en las RRPP no es así, ya que fue Edgard L. Bernays el creador indiscutible de esta disciplina. Este ingeniero agrónomo, que nace en Viena en 1891, emigra a una edad muy temprana a Estados Unidos con su familia; estudia en la Universidad de Cornell y poco después regresa a Europa, para trabajar en lo que realmente es su pasión, el mundo de la *publicity*. Este mundo suponía comunicar información gratuita a la prensa, para que ésta la publicase, sin previo pago de tarifa.

Aunque, a su vuelta a Estados Unidos, Bernays había trabajado en revistas dietéticas y había promocionado películas como *Cleopatra*, es en 1918 cuando el gobierno estadounidense lo contrata para trabajar en el *Comitee of Public Information* y difundir cientos de noticias en pro de ese gobierno y de la imagen internacional del país.

Después de esta labor, que duró varios años, se establece como *free lance* y empieza a asesorar a todo tipo de públicos, desde el gobierno de Estados Unidos, para el que ya había trabajado (en su vida asesora a varios de sus presidentes), hasta empresas como Procter & Gamble.

En su faceta académica, Bernays imparte los primeros cursos de RRPP en 1923, en la Universidad de Nueva York, cursos que se extenderán posteriormente a otras universidades americanas, al generarse una mayor demanda de estos profesionales de la comunicación (Barquero Cabrero, 2003).

Podemos considerar que el nacimiento de las RRPP, aunque está ligado en sus orígenes a la actividad bélica de la I Guerra Mundial,

también lo está al mundo financiero, empresarial, institucional y político.

En el primer libro sobre esta materia, *Cristalizando la Opinión Pública*, publicado en 1923, describe de la siguiente manera las responsabilidades del asesor de RRPP:

*Las responsabilidades del asesor de RRPP comprenden la dirección y supervisión de las actividades de sus clientes en todo lo que concierne a la vida cotidiana del público. Interpreta a su cliente ante el público, cosa de la que es capaz porque también interpreta al público ante el cliente. Ofrece su asesoramiento en todas las ocasiones en las que su cliente aparece ante el público, tanto de forma concreta como de forma conceptual. No sólo ofrece sus consejos sobre acciones a llevar a cabo, sino sobre el uso de medios que reflejen sus acciones ante el público que se desea alcanzar, ya sean medios impresos, visuales o radiofónicos, es decir, publicidad, conferencias, escenarios, púlpitos, periódicos, fotografías, telegramas, correos o cualquier otra forma de comunicación* (Bernays, 1998, pp. 24-25).

La tarea, por tanto, del asesor de relaciones públicas está en presentar a su cliente y determinar estratégicamente la relación que se va a crear entre el público y los medios de comunicación que influyen en la opinión pública. Como consecuencia, el mensaje es fundamental, ya que ha de adaptarse a ese público y estar dotado de significado para el mismo.

La forma de realizar esta comunicación es el modo persuasivo. Mediante estrategias de comunicación persuasiva, se tratará de cambiar actitudes, ideas y acciones, para alinear los intereses del público con los que se representan del cliente.

Por último, en esta interacción entre la empresa y sus públicos se deberán concentrar esfuerzos para que el interés de esos públicos, y

el de la sociedad en su conjunto, se alinee con el de la empresa y, lo que es más importante, que se genere un beneficio mutuo.

El mensaje en las RRPP ha de ser claro y producir confianza y credibilidad. Así se logrará que se transmita a otros miembros de la sociedad. Si el mensaje genera interés, su receptor primario lo transmitirá y compartirá a su vez con otras personas, mediante conversaciones en su entorno laboral, familiar y social, y se logrará así, en beneficio de la empresa, un efecto expansivo, que permanece en la psique de la colectividad.

Porque, sin lugar a dudas, uno de los efectos importantes de una buena campaña de relaciones públicas es que llegue a los líderes de opinión y que éstos difundan el mensaje al resto de la población (Bernays, 1998).

En la actualidad, podemos hablar de cinco actividades que desarrollan los Departamentos de RRPP de las grandes empresas (Kotler, 2000), (Kotler, 2003) y que pasamos a describir:

- **Relaciones con la prensa:** situar noticias e información con atractivo, de forma que sean publicadas por aquélla.
- **Publicidad de producto:** dar a conocer productos al mercado en las tres fases de la vida de un producto: en el momento previo a su lanzamiento, durante ese lanzamiento o generando interés durante su existencia.
- **Comunicación corporativa:** tanto la comunicación interna como la externa se puede dirigir desde el departamento de RRPP; su objetivo es favorecer la imagen de la empresa entre los empleados y en los públicos externos de la misma.

- **Grupo de presión:** relaciones que se establecen con los legisladores y funcionarios gubernamentales, para adopción o derogación de leyes o normas que afecten a la empresa. Un ejemplo de estos grupos de presión lo constituyen los lobbies en Washington de las compañías más punteras, como Microsoft o Cisco, que influyen sobre el gobierno americano en la aprobación de visados de trabajo, para así poder contratar personal extranjero cualificado.
- **Asesoramiento:** esta actividad consiste en aconsejar a la dirección sobre la imagen de la empresa que se proporciona, bien sea por medio de sus ejecutivos, o por la empresa en su conjunto. En este apartado nos encontraríamos con el asesoramiento en momentos de crisis y la estrategia de la comunicación de crisis.

Existen cuatro modelos fundamentales de RRPP que ha tenido en cuenta la literatura en este ámbito (Grunig & Hunt, 1984). Estos modelos están basados en el tipo de relación de la empresa con sus públicos; en los tres primeros modelos, la comunicación va sólo de la empresa a la audiencia y, en el último, la comunicación es bidireccional, se produce un diálogo entre ambos actores.

El primero es el conocido como el modelo de agente de prensa o *publicity*. Es el agente de prensa que describimos anteriormente y que comienza su andadura alrededor de 1840, con P.T. Barnum como pionero, antes de que las RRPP se constituyan como disciplina. Los agentes de prensa eran personas que se ocupaban de los resultados, es decir, de que se publicase la información a que querían dar salida, sin importar mucho el método para conseguirlo. Ellos fueron los primeros profesionales de la historia de las Relaciones Públicas. Su misión consistía en embaucar al público. En un principio, cuando el público no importaba y lo que sí importaba eran los accionistas de las empresas, las relaciones públicas se centraban en conseguir espacios gratuitos, cuantos más mejor, que hablaran de sus clientes. Para ello, se valían de

cualquier truco a su alcance y no dejaban de acribillar a la prensa, intentando publicar en algún sitio. El engaño fue corriente en una primera época y entre los lemas preferidos figuraba: ***El público no importa un pepino***, que recogía la filosofía de las RRPP de entonces.

El segundo modelo, el modelo de la información pública, que tuvo su origen como una evolución de los excesos que se habían cometido en torno a la ***publicity***, al engaño que las empresas utilizaban con sus públicos. Uno de los primeros profesionales de las RRPP en utilizar este nuevo modelo fue Ivy Ledbetter Lee, periodista especializado en economía y que trabajaba en un periódico de Nueva York. Su máxima era: ***Decir la verdad***. Nos encontramos a principios del siglo XX.

Se creía que, si se publicaba la verdad de las organizaciones y ésta era perjudicial para las mismas, las empresas cambiarían su comportamiento. Frente a la política de ***el público no importa un pepino***, las ideas de Lee y de otros responsables de las relaciones públicas llevaron a sustituir ese lema por el de “informar al público”. Un ejemplo práctico en este sentido es el trabajo que hizo Lee como ***freelancer*** con la familia Rockefeller. John D. Rockefeller contrató a Lee para que le ayudase a solucionar un problema que había tenido en Colorado, en una mina en la que terminaron muriendo accidentalmente varias personas, mina de la cual Rockefeller era el accionista mayoritario, y este hecho se utilizó para crear ***publicity*** adversa en torno al empresario. Lee convenció a Rockefeller de que visitase personalmente las minas, lo que supuso un hito de las RRPP. Posteriormente, también convenció al magnate para que hablase públicamente de las grandes sumas de dinero que donaba a obras benéficas, actividad que antes no comunicaba de manera alguna. En este sentido, el profesional de las relaciones públicas tenía la labor de asesor y de periodista que distribuía al público información objetiva de la organización.

El tercer modelo, el asimétrico en dos direcciones, nace a raíz de la Primera Guerra Mundial y de la respuesta de los Estados Unidos a la propaganda británica. Durante la guerra, se habían utilizado herramientas de persuasión, que conseguían influir en las masas. En este modelo, se utilizan la manipulación y la persuasión, para que la audiencia se comporte tal y como la empresa desee. Aquí no se utiliza la investigación para conocer cómo se siente el público de la empresa con respecto a la misma y sólo se tiene en cuenta el deseo de la organización. Bernays, principal impulsor de esta nueva corriente en relaciones públicas, utilizó la teoría de las ciencias sociales de la época para persuadir masivamente. Este modelo utiliza por primera vez el *feedback* que surge del cliente. El objetivo de utilizar este mecanismo es mejorar la efectividad del mensaje que envía la empresa.

El último modelo, el simétrico bidireccional, surge de la necesidad de entablar una relación con el público. Se inicia en Estados Unidos alrededor de los años cincuenta, pero se ha empezado a practicar realmente en la actualidad. En este modelo se sustituye la persuasión por la comprensión del público. La comunicación se emplea para negociar con los públicos, resolver conflictos y promover la comprensión mutua.

Estos cuatro modelos siguen vigentes en la actualidad, aunque hay una mayor tendencia hacia los modelos simétricos que hacia los asimétricos (Heath, 2001), ya que proporcionan un flujo de comunicación constante con el público de una empresa. Se trata de que la empresa entienda a sus públicos y los intereses que tienen los mismos. De igual modo, la empresa busca ser comprendida y valorada por su público e intenta solucionar los conflictos que puedan surgir con el mismo. Los ejecutivos de las relaciones públicas utilizan la investigación sobre los públicos y el diálogo con los mismos para establecer una comunicación fluida con ellos sobre ideas, actitudes y comportamiento.

Uno de los éxitos indudables de Ebay, el gran sitio web de subastas, es el de la universidad Ebay, en que vendedores estrella dan cursos a otros vendedores menos avanzados. Ebay, sin lugar a dudas, mantiene una gran comunicación con sus públicos, a los que tiene en cuenta para cualquier decisión que toma, desde el rediseño de su página web a su estrategia de expansión.

## **1.2      *La comunicación comercial***

La publicidad y la promoción de ventas son dos herramientas fundamentales con que las empresas comunican persuasiva y masivamente a sus públicos los productos y servicios. En el siguiente apartado exploraremos la publicidad y la promoción de ventas como modos de llegar a la gran masa, así como los medios de comunicación utilizados para desarrollar esa tarea.

### **1.2.1      La publicidad**

La historia de la publicidad es la historia de la civilización, de las ciudades, del comercio y del trueque (Eguizábal Maza, 1998). Aunque podemos hallar los orígenes de la publicidad en Mesopotamia, para el objetivo que nos ocupa nos remontaremos tan sólo a la segunda mitad del siglo XIX, con objeto de estudiar el nacimiento de la publicidad comercial y su evolución a través de las décadas.

Eguizábal liga el nacimiento de la publicidad comercial no a la venta de los productos y mercancías como hacen otros autores, sino a la creación de marcas y al control del precio de los productos y servicios. En un principio, en el comercio, no existían las marcas. El nacimiento de las mismas permitía, por primera vez, que el vendedor tuviese un mayor control sobre el comprador o el intermediario. Al reconocer el producto por su marca, el consumidor final podía demandarlo en el mercado y, de esta forma, continuaba esta demanda hacia el distribuidor y de él a la empresa que lo fabricaba. Podemos hablar pues de que la marca, en el origen de la publicidad comercial, fue el primer nexo entre el consumidor y el productor.

La publicidad fue un motor indiscutible del comercio, ya que, mediante las marcas y la publicidad, se podían mantener los precios fijados en la fábrica y no en el mercado. Las marcas introdujeron un cambio importante en las relaciones de compra-venta: por vez primera,



el producto se vendía, gracias a la publicidad y no gracias al comerciante. Las antiguas relaciones entre personas se empezaban pues a sustituir por las relaciones creadas por los medios de comunicación de masas (Carey, 1989).

Cada vez más, los consumidores respondían a marcas y productos como los Corn Flakes o el jabón Ivory, lo que generó un aumento de la profesionalización de la actividad publicitaria y de la inversión empresarial en publicidad. A principios del siglo XX, la publicidad por medio de carteles y de los periódicos llegaba ya no a miles de personas sino a cientos de miles y las ventas crecían espectacularmente cuando se controlaba la calidad, se creaba la marca y se anunciaba convenientemente.

Las primeras agencias de publicidad surgieron en Boston en 1845 y en Nueva York y Baltimore en 1887. El trabajo del agente de publicidad en aquella época consistía en traer publicidad a los periódicos. La figura de la agencia como intermediadora entre los anunciantes y los periódicos quedó consolidada antes de la entrada en el siglo XX, con el establecimiento de la cifra del 15% de comisión sobre el gasto publicitario pagada por los anunciantes.

El descubrimiento de la televisión marcó un antes y un después en el mundo de la publicidad, ya que desbancó a la radio y a la prensa y se convirtió en el nuevo medio de comunicación de masas por excelencia. Concebida desde el principio como un medio publicitario, en menos de 15 años (1950-1964), se había impuesto a los ejecutivos comerciales de todo el mundo.

Eguizábal habla de la edad de oro de la publicidad en las décadas de los cincuenta y de los sesenta, en gran medida por las grandes sumas de dinero que las empresas americanas invertían en ella y en la estimulación que esto suponía para el consumismo estadounidense. A nuestro país, esta edad de oro de la publicidad llegaría en la década de

los sesenta y setenta. La publicidad se especializa y pasa de informar a persuadir a la audiencia. Esto supone el dar una mayor importancia a las ideas que hacen la publicidad y, por ello, a los creativos (David Ogilvy, Rosser Reeves, entre otros) con respecto a los ejecutivos publicitarios.

Fue precisamente Reeves el que creó uno de las primeras técnicas publicitarias, estudiada en cualquier escuela de publicidad del mundo: la USP (*Unique Selling Proposition*, Propuesta Única de Venta), que consistía en buscar sistemáticamente aquella característica del producto, empresa o servicio que mayores beneficios proporcionara a quien los comprara, una característica que fuera diferente a la competencia, es decir, algo que la competencia no pudiese ofrecer mediante un producto similar, y, por último, que fuese un beneficio que estimulase la compra. Una vez encontrado, todo consistiría en repetir de forma constante esa idea publicitaria en los medios.

Si Reeves, desde la agencia Ted Bates (una de las agencias más importantes del momento en Estados Unidos), buscaba aquél argumento que ayudase a la venta basándose en la **USP**, Ogilvy se situaba teóricamente en la creación de una **Brand Image** o Imagen de Marca, que consistía en construir una imagen para la marca a largo plazo, fuerte e individual, que la diferenciase de la competencia. Si la **USP** se centraba en las características físicas del producto, la Imagen de Marca se inspiraba en la psicología y en la personalidad del producto.

Ogilvy, con su acento inglés y la elegancia de su agencia, se va a hacer con algunas de las marcas más prestigiosas durante la década de los sesenta en Estados Unidos, como las camisas Hathaway o los automóviles Austin.

Otro de los grandes de la publicidad de aquella época fue Leo Burnett, que fundó su agencia en 1935, en Chicago. Para él cada producto tenía una característica única, exclusiva, desde el momento

de su concepción, que lo iba a diferenciar de la competencia y que se debía buscar desde la publicidad, porque es esa cualidad la que lo va a vender, sin necesidad de recurrir a ningún tipo de **“trucos”**. **Leo Burnett** es el autor del vaquero de Marlboro, una de las campañas más emblemáticas de la publicidad americana.

Si el *marketing*, tal y como acabamos de ver, se hizo fuerte mediante la investigación de mercados, la Psicología influyó enormemente en el trabajo de las agencias de publicidad. Muchas de ellas, como Young & Rubicam, tenían en plantilla a sus propios investigadores, que generaban informes sobre el producto, los gustos del público, la competencia, las ventas, etc., y que otros departamentos utilizaban a la hora de comunicar mediante la publicidad.

En el terreno de la Psicología, el behaviorismo fue utilizado para generar deseos y, en los años cincuenta, fue la psicología de Freud la que se utilizó desde la publicidad para persuadir al consumidor en el terreno del inconsciente. Esa ola freudiana que recorre el mundo de la publicidad de la época, en el que se tienen que buscar las verdaderas razones de que la gente compre los productos, siempre desemboca en el inconsciente, y, por ende, dentro de la psicología freudiana, en razones pertenecientes a la sexualidad del individuo. De esta forma, gran parte de la publicidad, en los años cincuenta en Estados Unidos y sesenta en Europa, se tiñe de sexualidad más o menos evidente, como una forma de llegar al inconsciente del público.

La década de los setenta queda marcada en Estados Unidos por un retroceso en inversión publicitaria y, por ello, supone el final de la edad de oro de la publicidad de las dos décadas anteriores. Los estadounidenses **ya no creían en el “paraíso” publicitario de los cincuenta y los sesenta**, en el que se realizaba el materialismo y en consumismo.

La década de los setenta queda sociológicamente marcada por la desilusión que generó en la mente norteamericana la guerra de Vietnam. La publicidad, siempre consciente de la sociedad a la que tiene que llegar, encuentra de nuevo una respuesta basada en la psicología. Arnold Mitchell crea, desde el *Stanford Research Institute*, un nuevo modelo teórico llamado VALS (*Values and Life-Styles*, Valores y Estilos de Vida), que inspirará a anunciantes y agencias de publicidad de todo el país. Este sistema permite organizar a la población en cuatro grandes categorías y nueve grupos, en cuanto a las tipologías de consumo y creencias políticas. En su momento, este modelo es acogido por los críticos como provocador, pero ayudará a marketinianos y publicitarios a vender y predecir cambios de hábitos en los consumidores, hasta llegar a ser considerado *uno de los diez modelos más rompedores de los años ochenta* (McAdams, 1984).

Veremos más adelante, en el capítulo dedicado al consumidor, las formas que tienen las agencias de conocer a los consumidores, con sistemas como VALS o el geográfico ACORN (*A Classification of Residential Neighborhoods*) de Richard Webber.

En la década de los ochenta, destacamos a Jack Trout y Al Ries y el nuevo concepto publicitario basado en el posicionamiento.

*Pasada la época de los productos y las campañas que destacaban sus beneficios o sus características, pasada la época de la imagen de la empresa y las campañas basadas en la reputación de la firma, llega la era del posicionamiento. Más que ocupar un hueco en el mercado, hay que buscarlo en la mente de los consumidores y ocuparlo antes de que lo hagan otros. O bien establecer una distancia suficiente que los “aleje” de la competencia* (Eguizábal Maza, 1998, p. 411).

La idea del posicionamiento también constituye un cambio en lo que significa la idea de la competencia. La competencia ya no sólo la

constituyen las mismas categorías de productos, sino aquellos que son percibidos como competencia de un producto en la mente del consumidor. Por lo tanto la empresa no debe sólo considerar los productos dentro de su propia categoría, sino otros productos o servicios que puedan sustituir al suyo. Además, estos dos publicitarios desbancarían la idea de que una imagen vale más que mil palabras. Para ellos, el sentido más importante es el del oído y, en los anuncios publicitarios, debería ser lo verbal el hilo conductor y la imagen, la encargada de reforzar el mensaje auricular.

En Europa, el cambio en el discurso publicitario llegaría de la mano de Jacques Séguèla. En reacción a los grandes números e investigaciones, la marca debería de regresar a la imaginación, a la espontaneidad, y ser el motor de nuestros sueños. Si tuviéramos que buscar un producto que representase esta idea de Séguèla, lo encontraríamos en los perfumes, ya que venden mundos oníricos, como el de la elegancia o el del estatus (Chanel N° 5), en vez de simplemente un producto para oler bien.

La década de los ochenta quedará marcada por el paso de la publicidad de los grandes medios a nuevas formas de llegar al público, como el *below the line*, el *marketing* directo y los patrocinios, según veremos más adelante. No sólo irrumpen nuevas tecnologías que influyen en la publicidad, como el vídeo (que permite ver espacios grabados sin publicidad) o el ordenador personal, sino que la audiencia se segmenta cada vez más, lo que marca el fin del mercado masivo tradicional.

En el sector de la empresa, los ochenta representan la era de las grandes consolidaciones; los conglomerados empresariales basan su crecimiento en la adquisición de marcas diferentes en el mercado, como hicieron, por ejemplo, Procter & Gamble o General Electric desde sus sectores. Este movimiento también ocurre en el terreno de los

medios, liderados por Time Warner, con la adquisición de empresas menores (Russell, 2005).

En la década de los noventa podemos hablar de crisis de la publicidad, sin duda, agudizada por otras formas de comunicar y por los nuevos medios de comunicación. Esta crisis de identidad queda descrita por Eguizábal en el siguiente párrafo:

*La crisis de la publicidad, en una de sus variantes, es una crisis de identidad: los publicitarios ya no saben qué son ¿comunicadores?, ¿persuasores?, ¿informadores? ¿artistas frustrados?, ¿asesores?, ¿gestores?* (Eguizábal Maza, 1998, p. 426).

La publicidad del siglo XXI está marcada, como en épocas anteriores, por la historia económica y social de los países. La marca cobra una importancia considerable, especialmente con la llegada del **“marketing por permiso”, en que el consumidor tiene el poder de decisión sobre la exposición de determinados anuncios o mensajes que genera la empresa y puede optar por no recibir ningún tipo de comunicación de una empresa determinada.** Por otro lado, tenemos una clara tendencia social a la globalidad y a la diversidad cultural (Russell, 2005), factores que influyen sobremanera en la publicidad y que no siempre son utilizados por las empresas.

### ***Teoría de la publicidad***

A la hora de aproximarnos a la teoría de la publicidad, tal y como lo hemos hecho con el **marketing**, recorreremos los principales paradigmas de esta disciplina y dejaremos pues aspectos importantes sobre ella, como el mundo de la agencia de publicidad o los medios, entre otros<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Para referencias sobre el funcionamiento de la agencia de publicidad, especialmente en nuestro país, consúltese: ***La Publicidad Contada con Sencillez***.

Acabamos de ver cómo la Psicología había influido, a mediados del siglo pasado y de forma definitiva, en el ámbito de lo publicitario y cómo ha habido otras disciplinas que han ayudado al desarrollo de la técnica publicitaria, como la Investigación de Mercados o la Economía. La Publicidad ha sido objeto de estudios desde muy diversas materias. Hay que destacar que algo que se ha tenido en cuenta desde la Publicidad es la atención permanente a la audiencia del mensaje publicitario. Por lo tanto es una de las disciplinas en que históricamente ha tenido más peso el conocimiento de la audiencia a que iba dirigido el mensaje.

Percy y Elliot (2005) hacen una división de las distintas teorías que han estudiado la Publicidad, según el procesamiento del mensaje (procesamiento activo o pasivo) y el contexto (el individuo o la sociedad).

Cuando la audiencia del mensaje es pasiva, se han tenido en cuenta teorías sobre el aprendizaje o sobre el procesamiento de la información por los seres humanos. Desde esta comprensión de cómo los individuos pasan por diferentes estados a la hora de tomar una decisión: de un estado pasivo a un estado activo, se eligen para construir el mensaje elementos que despierten el interés en la audiencia. Por ejemplo, el repetir un anuncio varias veces o el crear eslóganes fáciles de recordar se basarían en descubrimientos sobre cómo aprendemos y recordamos eventos pasados. Estas teorías se establecieron en la década de los sesenta, que es donde encontramos los primeros libros sobre el comportamiento del consumidor. Hoy la comprensión del comportamiento del consumidor es, sin lugar a dudas, una de las grandes áreas de estudio, ya que esa comprensión es muy importante, a la hora de vender y posicionar marcas y productos.

Cuando el estudio de la Publicidad se plantea desde el estudio de la sociedad se tienen en cuenta estructuras que afectan a ésta en general y que definen su comportamiento, como la cultura, el régimen

económico de un país, el nivel de consumismo o los valores religiosos y morales. Así, en unas sociedades es más importante posicionar productos para persuadir al consumidor de la compra inmediata y, en otras, importa más que un producto se gane la confianza del consumidor.

La teoría de la Publicidad ha evolucionado muchísimo en las últimas décadas. Así, se pasa de ver al consumidor de productos materiales a un consumidor de significados simbólicos de los mismos; en este sentido, por medio de la Publicidad se establecen los mecanismos que permiten consumir sensualidad en vez de un perfume, por ejemplo. La Publicidad permite por tanto asociar el producto con un estilo e imagen determinados, para que sea consumido.

Otras ciencias que consideran al individuo como un ser activo, como la Economía, parten de la idea de que los consumidores son racionales y de que la publicidad simplemente se dedica a informar sobre la disponibilidad de un producto al consumidor. Éste decidirá de forma racional si necesita o no necesita el producto en cuestión.

Desde la teoría de usos y gratificaciones se ve a la Publicidad como una forma de entretenimiento, que nos permite formarnos ideas sobre el mundo y construir nuestra visión de la sociedad, al hacer posible reforzar nuestros valores y actitudes; la publicidad nos dice lo que está de moda y lo que no; es una forma de escapismo de la vida corriente, que refuerza nuestro ego y nos divierte.

Desde el feminismo, la publicidad se ha analizado con respecto a cómo se sitúa a la mujer en un rol machista, de ama de casa y subyugada por el hombre. De esta forma, la publicidad es un vehículo para formar el imaginario que permita a la mujer sentirse bella o valiosa (“Porque yo lo valgo”, de Lóreal). La investigación dentro de esta teoría ha estudiado cómo imágenes idealizadas de lo femenino



pueden bajar la autoestima a la mujer o cómo la mujer es capaz de identificar y resistirse a roles sociales que aparecen en la publicidad.

Entre las diferentes teorías que estudian la publicidad en sus múltiples facetas, sobresalen varios temas comunes. En primer lugar, la riqueza de disciplinas que estudian este fenómeno y la importancia que tiene la publicidad en la sociedad.

Además, nos encontramos con varias dimensiones; por una parte, descubrimos la dimensión individual y social de la publicidad, la activa y la pasiva. La riqueza en estas disciplinas permite el enriquecimiento de la Teoría Publicitaria en todos los sentidos y enriquece nuestra capacidad de análisis y de conocimiento de la audiencia.

Todos tenemos experiencia de ser audiencia publicitaria activa y pasiva en diferentes momentos de nuestras vidas o incluso en un mismo día. Con lo cual, sirvan las anteriores disciplinas como ventanas que nos abrirán puertas a diferentes mundos posibles y como base de diferentes interpretaciones de nuestro objeto de estudio, y no como teorías opuestas que nos obliguen a elegir entre una u otra.

Volviendo a la publicidad como herramienta en manos de la organización, la publicidad es, por excelencia, la herramienta de comunicación del **marketing**. La publicidad ha sido históricamente la forma en que una empresa comunica con su audiencia y sus públicos objetivos, entendida dentro de la estrategia global del **marketing**.

El ejecutivo de publicidad se encarga de tres áreas generales: de los objetivos (ventas, imagen de marca, actitud...) y el target (*¿a quién va dirigido el mensaje?*), de la estrategia del mensaje (*¿qué va a comunicar el mensaje?, ¿beneficios, sentimientos, personalidad de marca...?*) y de la estrategia de medios (*¿cuál va a ser el marketing mix?*) (Batra, 1996). De la audiencia nos encargaremos en el capítulo

dos y de los medios, al final de este capítulo; ahora vamos a centrarnos en el mensaje publicitario.

### ***El Mensaje publicitario***

El anuncio pretende, en un breve espacio temporal, inducir actitudes positivas hacia la marca, producto o servicio e impulsar a la compra de los mismos. Para ello, el anuncio ha de estar dotado de un contenido informativo y motivador que mueva al individuo. Desde la publicidad, se han estudiado en detalle los mecanismos que hacen que un anuncio funcione. La motivación, la oportunidad y la habilidad (habilidad de qué o para qué) son las variables que, se ha probado, influyen a la hora de procesar la información sobre la marca. Desde la investigación publicitaria se ha llegado a dar claves de ejecución de los anuncios, para mejorar la interpretación de esas tres variables. Por ejemplo, para mejorar la motivación a atender el anuncio, se deberían evocar necesidades intrínsecas-hedónicas, fuentes sexuales, excitación del apetito, cambios en las voces, formatos diferentes, imágenes complejas, entre otras (MacInnis, Moorman, & Jaworski, 1991).

Y, en el siglo XXI, Sergio Zyman habla de la destrucción de la publicidad. Su visión nos resulta muy útil, porque, durante su larga carrera de creación y conservación de algunas de las marcas más grandes del mundo (entre las que destacamos su papel de Ex Chief **Marketing** Officer de Coca-Cola), ha estado dentro, como testigo de lo que es la publicidad en el mundo real, en el mundo de la empresa, y ha visto su evolución como espectador de ópera en primera fila, de forma cercana y directa (Zyman & Brott, 2002).

La publicidad -dice- ha muerto, porque han cambiado una serie de reglas en el mercado, reglas que adaptamos y que recogemos en el cuadro siguiente:

Lo antiguo	Lo nuevo
<b>Entregar presupuestos para que los ejecutivos de publicidad los gasten con inteligencia, como quieran, en lo que vaya surgiendo y con posibilidades de pedir un % más que el año pasado, independientemente de si la publicidad funciona o no.</b>	Entregar dinero para proyectos concretos, no a personas, y obtener una retribución concreta de cada uno de esos proyectos.
<b>El reconocimiento de la marca es lo principal.</b>	El reconocimiento es irrelevante; hay que exagerar la comunicación y dar a los clientes razones para comprar el producto.
<b>Promover desde dentro y crecer de forma orgánica.</b>	Enseñar de manera continua, educando y capacitando a los empleados y recibiendo entrenamiento con regularidad.
<b>Expandirse para tener éxito.</b>	Aprovechar al máximo los bienes existentes.
<b>Obtener mucha información.</b>	Obtener información relevante.
<b>La publicidad es un gasto.</b>	La publicidad es una inversión.

Tabla 2: Cambios sufridos por la publicidad en el mercado, de Sergio Zyman

Mediante estas reglas, Sergio Zyman señala cambios profundos en la forma de hacer publicidad. Destacamos dos opiniones importantes, que han aparecido en los últimos tiempos en el panorama del *marketing* y la publicidad. Se habla de cómo una idea pasa a ser adoptada por muchos individuos (Gladwell, 2000) y de las microtendencias actuales mundiales que afectarán a nuestros hábitos de compra y formas de relacionarnos (Penn & Zalesne, 2007). En ambos percibimos un fuerte interés, una vez más, hacia las personas que consumen, que expanden la información y que son las que toman las decisiones en publicidad.

### **1.2.2 Los medios de comunicación de masas**

Los medios de comunicación de masas unen la entidad emisora del mensaje con el receptor del mensaje. El estudio de los medios y sus efectos ha sido abundantemente tratado desde muy diversas disciplinas, como la Sociología, la Psicología Social, la teoría de la Comunicación, entre otras; en nuestro caso, nos acercamos al estudio de los medios de comunicación de masas desde el punto de vista de la empresa, es decir, cómo los han empezado a utilizar históricamente y cuál es el uso actual de los mismos.

Tradicionalmente, la planificación de los medios de comunicación de masas está en manos del Departamento de Medios de la agencia de publicidad al servicio de la empresa. La planificación de medios supone elegir aquellos medios que servirán para llegar a la audiencia de la campaña de publicidad para la que se está planificando. Dependiendo de las características de esa audiencia (edad, estatus social, etc.), se preferirá una serie de soportes a otros.

En general, podemos hablar de cuatro áreas que se van a tener en cuenta a la hora de planificar una campaña publicitaria (Kotler & Keller, 2006):

1. Frecuencia, impacto y alcance del mensaje.
2. Medios de comunicación y soportes en los que se va a comunicar el mensaje.
3. Duración.
4. Geografía y gasto publicitario total.

La selección de los medios es una tarea complicada, ya que depende de los objetivos que se persigan con la campaña y del gasto destinado a medios el que se seleccionen unos soportes sobre otros. El planificador de medios tiene que decidir cuál es la combinación más efectiva en cuanto a coste en términos de alcance, frecuencia e impacto.

El alcance es una de las características más importantes a la hora de lanzar nuevos productos al mercado, cuando se trata de marcas desconocidas, que no se venden por igual en el espacio a alcanzar, o cuando el mercado al que se dirige la campaña es el mercado en general.

La frecuencia es más importante cuando se trata de un mercado maduro, en el que existen muchos competidores, cuando hay mucha resistencia al producto o a la marca o cuando se trata de ciclos de compra muy cortos. La frecuencia es un tema muy debatido, ya que se trata de no cansar a la audiencia con la repetición y con el olvido. El olvido es una de las razones por las que se aumenta la frecuencia de los mensajes publicitarios.

La selección de los medios de comunicación de masas dependerá de las características de los mismos y de las variables de la campaña de que estamos hablando.

A modo de ejemplo, recogemos algunas de las limitaciones y ventajas de cada medio; con ello se ilustra la diferencia entre unos y otros.

	Ventajas	Limitaciones
Medio		
	Usado por una gran masa.	Solo audio.
	Gran selectividad geográfica.	Menor atención que en televisión.
	Bajo coste.	Estructuras de costes no estándar.
	Inmediatez del mensaje.	Difícil planificación en mercados internacionales.
	Tipología de audiencia muy estable.	Corta vida del mensaje publicitario.
	Asociado al entretenimiento.	Se necesita más frecuencia para facilitar retención y comprensión del mensaje.
Radio		Distracciones con ruidos de fondo, señal.
	Combinación de imagen, sonido y movimiento.	Coste absoluto caro.
	Apela a los sentidos.	Espacios densos, con mucha publicidad.
	Mayor atención.	Menor selección de audiencia.
	Gran alcance.	Largos tiempos para producir el anuncio.
	Bajo costo por millar.	Coste del anuncio.
Televisión	Selección demográfica en la televisión por cable.	

<b>Prensa</b>	Flexibilidad geográfica.	Vida corta del anuncio.
	Exactitud del momento de publicación.	Baja calidad de reproducción.
	Aceptación general amplia.	Poca transmisión del medio a otras partes de la audiencia.
	Gran credibilidad.	
	Rapidez desde la creación del anuncio hasta la publicación.	
<b>Revistas</b>	Gran selección geográfica y demográfica.	Compra de espacios con mucha antelación.
	Credibilidad y prestigio.	
	Gran calidad de reproducción.	Sin garantía de posición en las páginas de la revista.
	Larga vida del medio.	Costo más alto que otros medios.
	Alta tasa de paso de la revista a otros sectores de la audiencia.	Falta de urgencia.
<b>Internet</b>	Se puede llegar a audiencias muy especializadas.	Limitada demostración del producto.
	Medio de más rápido crecimiento.	Difícil medición de la efectividad del anuncio y la inversión publicitaria.
	Capacidad de llegar a audiencias específicas.	Acceso a Internet. Limitado a determinados segmentos de la audiencia.
	Tiempo corto para la creación del mensaje en Internet.	
	Interacción.	
<b>Internet</b>	Costo moderado.	

Tabla 3: Ventajas y limitaciones de diferentes medios de comunicación de masas, adaptado de Kotler & Keller, (2006)

Además de los medios de comunicación arriba indicados, también existen los medios exteriores, con una gran flexibilidad ya que puede tomar muchas formas: carteleras espectaculares, soportes

inflables, paradas de autobús, aeropuertos, etc. La publicidad en exteriores llega a un mercado muy amplio y es de coste más barato que otros medios de comunicación de masas tradicionales. Una de las grandes ventajas que tiene la publicidad exterior es que la frecuencia de exposición es muy alta y de un gran impacto (no nos podemos imaginar Times Square, en Nueva York, sin los grandes luminosos de Coca-Cola o la paradigmática imagen de Tío Pepe en la Puerta del Sol de Madrid o el toro de Osborne de las carreteras españolas).

Además, en los últimos años ha aparecido una serie de medios alternativos que sitúan el mensaje publicitario de forma diferente. Uno de esos ejemplos curiosos es el de los sobrecitos de azúcar con publicidad de diversos programas de la cadena de televisión Cuatro, en la cafetería de la Facultad de Ciencias de la Información de Madrid.

La ventaja de los medios alternativos es la de sorprender al público. Incluyo como ejemplo dos de los que más me han sorprendido; el primero, una colaboración que ha hecho IKEA con Absolut. En esta valla, se ven muebles reales de IKEA dentro de un espacio que representa el contorno de la botella de Absolut Vodka.





Figura 1: Publicidad exterior de Ikea y Absolute Vodka *New York City* (2005)

El segundo se trata del toldo que protege al camión de reparto de BMW, en el que se ve la fotografía de un deportivo de la famosa marca, con el eslogan *Estamos transportando el nene de alguien.*



Figura 2: Publicidad exterior en toldo de camión de BMW, *We are delivering somebody's baby* (2006)

Ambos ejemplos llevan la sorpresa al espectador, por sus dimensiones y por la sorprendente forma de comunicar el mensaje.

### **1.2.3 El *marketing* directo**

El *marketing* directo consiste en utilizar canales directos, que lleguen al consumidor sin necesidad de intermediarios. Uno de los objetivos del *marketing* directo es establecer una relación en el largo plazo con el consumidor. Entre el tipo de comunicaciones se incluyen las felicitaciones de Navidad o de cumpleaños, el envío de muestras de productos a determinados sectores de los clientes, descuentos o promociones para comprar en una fecha determinada. En los sectores del turismo destacan los programas de puntos (Iberia Plus, American Express Rewards, etc.). Tradicionalmente, las cartas personalizadas o la venta por catálogo son dos de las formas más utilizadas para llegar a los clientes. En la actualidad, según veremos a continuación, se utilizan otros nuevos medios, como Internet.

*Direct Marketing Association* define en su página web el *marketing* directo como:

*El marketing directo se define como un proceso interactivo de comunicación transmisible que utiliza uno o más medios de publicidad para llevar a cabo, en cualquier lugar, una venta, un primer paso en el proceso de compra, una compra al por menor o una donación a una ONG, de forma medible, para que pueda analizarse en una base de datos y que ese análisis objetivo sirva para el desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas entre comerciantes y clientes, futuros clientes o donantes (Direct Marketing Association, 2008).*

Siguiendo con las ideas que se desarrollan en la página de Internet de esta asociación, fundada en 1917, el *marketing* directo

permite informar a consumidores potenciales, crear conocimiento de marca o inducir directamente a la compra.

Entre los beneficios del **marketing** directo se destaca la mayor diferencia con los medios de comunicación de masas, esto es, la mayor posibilidad de medir con exactitud la eficiencia de una campaña de **marketing**, y de generar en general un mayor ROI<sup>6</sup>.

*Junto a la publicidad de masas, el marketing directo permite a las organizaciones informar a clientes potenciales, crear conciencia de marca o estimular comportamientos de compra inmediatos. Además, el marketing directo goza de ciertas ventajas sobre la publicidad en los medios tradicionales, tales como el poder medirse, la responsabilidad, la mayor eficacia y el mayor rendimiento de la inversión* (Direct **Marketing** Association, 2008).

En el proceso del **marketing** directo se parte de una base de datos rica sobre los clientes de la compañía, o donantes, en el caso de las organizaciones no gubernamentales, que ha de ser mantenida al día por el departamento responsable. La calidad de los datos es muy importante, ya que en ella se basa el resultado de una buena campaña de **marketing** directo.

Las campañas de **marketing** directo se desarrollan por sí solas (como, por ejemplo, la felicitación de Navidad a un sector de la audiencia) o como apoyo a una campaña mayor, como puede ser el lanzamiento de una nueva crema hidratante, igual que la realizada recientemente por Estée Lauder con sus consumidoras: enviar una prueba de **Idealist** a domicilio, combinado esta acción con publicidad de masas.

---

<sup>6</sup> **Return on Investment**, retorno de la inversión.

Por último, en el *marketing* directo se mide de forma continuada el éxito de las campañas. Para ello, se comparan campañas presentes con campañas pasadas y así se establece el éxito de cada una de ellas con respecto al cliente.

En los últimos años, la venta por medio de los canales de *marketing* directo por definición (catálogos, *mailings* directos y *telemarketing*) ha crecido alrededor del 6%, el doble que en otros canales directos de comunicación tradicionales. Eso es debido, entre otras cosas, apuntan los autores, a la masificación del mercado, a la falta de tiempo por parte de los consumidores y al beneficio de poder comprar a cualquier hora, a través de Internet (Kotler & Keller, 2006).

Bob Stone, uno de los investigadores más conocidos mundialmente en el área del *marketing* directo, habla de los “seis secretos del éxito” del *marketing* directo, que adaptamos a continuación (Bob Stone, 1990):

**Productos y servicios adecuados**, de alta calidad.

**Selección de los medios** para la comunicación y **mantenimiento de listas** de clientes adecuadas para hacer *mailing*. En cuanto a los medios utilizados en el *marketing* directo, se incluyen las revistas y diarios (utilizados para encartes o suplementos), radio, vídeo, o *telemarketing*.

**Oferta adecuada.** En su libro de 1988, Bob Stone habla de veintiocho ofertas básicas<sup>7</sup> y de las características y beneficios que tiene cada una de ellas sobre las otras.

---

<sup>7</sup> Información gratuita, muestras, prueba gratis, venta a prueba, hasta la cancelación, SI-NO, fecha tope, amigo-amigo, concursos, descuentos, opción positiva, suscripción vitalicia, aceleración de compras, regalo no condicionado, regalo por pago al contado, ofertas adicionales, edición de lujo, exclusivas, garantía de recompra, ofertas de productos múltiples, *piggybags*, *bounce-backs*, bueno-mejor-superior, condiciones

**Formatos adecuados.** Así como en revistas o televisión el formato es estándar, en el *marketing* directo existe infinidad de formatos posibles para la campaña. El formato es muy importante en *marketing* directo, porque puede representar una de las claves del éxito o fracaso de una campaña.

**Pruebas adecuadas.** El *marketing* directo es una de las formas de comunicación que tiene la empresa para probar el éxito de una campaña, de forma que se acabe por escoger el mejor formato, el mejor texto, los mejores materiales, etc. Para inserciones en prensa, se puede empezar por probar la campaña con ediciones regionales y después pasar a ediciones nacionales.

**Análisis adecuados.** A la hora de analizar los resultados de una campaña de *marketing* directo, es importante tener en cuenta el medio que se ha utilizado. A la hora de analizar un catálogo, por ejemplo, se suelen hacer análisis de cada una de las páginas, de los artículos que venden en una u otra página y de la posición. Basándose en estos análisis, se modificarán para ediciones posteriores o se tendrán en cuenta con productos nuevos a incluir en el catálogo.

Uno de los mayores beneficios del *marketing* directo es, en efecto, la capacidad detallada de análisis y de medición del éxito de la campaña. De las formas clásicas de comunicación con el consumidor, ésta es la más directa, sin ser el cara a cara con la fuerza de ventas, para conocer y seguir al consumidor. No sorprende que el *marketing* directo esté creciendo a pasos agigantados, ya que los nuevos medios de comunicación combinados con la exactitud del *marketing* directo permiten el éxito de forma barata y exacta.

---

opcionales, condiciones flexibles, derechos exclusivos, aumento de valor, quioscos y vídeos promocionales.

Los primeros intentos de multicanalidad que encontramos en la comunicación moderna de las empresas con sus clientes recurren precisamente al *marketing* directo, tal y como veremos a continuación, al hablar de los canales utilizados: la carta, el catálogo, el *telemarketing*. Más adelante en el capítulo, trataremos también los nuevos medios de respuesta directa, como Internet.

### ***La carta***

Una carta a un cliente significa el enviarle una oferta, anuncio o recuerdo. Las cartas permiten seleccionar a parte de los clientes para hacer una comunicación directa con ellos. En muchos de estos envíos al cliente se incluyen pruebas, cintas de vídeo, DVD, CD, etc. Los secretos de una buena carta a un cliente pasan por algunos de las recomendaciones que se incluyen en *Estimado Lector*. Destacamos las de Mayer:

- Que cada letra, cada palabra, venda.
- Conoce bien a tu público.
- Sé claro.
- Sé conciso.
- Sé conciso, pero di lo que tienes que decir.
- Ten en mente todo lo que quieres que el lector haga, y díselo.
- Utiliza un lenguaje sencillo y palabras breves.
- Tono amigable.
- Sé sincero.
- Sé diplomático.
- Siempre, siempre, utiliza un anzuelo o gancho.

Y las de Yerk:

- Ponte en la piel del otro.
- Sé amigable, cálido.

- Trata de llevar al lector desde donde se encuentra hasta donde quieres que vaya.
- Utiliza un lenguaje claro y fácil de leer.
- El texto deberá ser interesante y dinámico.
- Credibilidad ante todo.
- Sé tú mismo.
- **Escribe, escribe... y reescribe.**

Tanto en los puntos de Mayer como en los de Yerk (Bilbao, 2004) vemos que se tiene en cuenta de forma muy directa a la audiencia que va a leer la carta: claridad y sencillez de lenguaje, etc.

### ***El catálogo***

El catalogo permite a la compañía enviar a la casa del cliente las imágenes, características y condiciones de sus productos disponibles. Si tenemos en cuenta esta característica, podemos considerarlo un precursor de las páginas web de Internet, ya que los catálogos permitían a muchas familias comprar productos difíciles de conseguir en su lugar de residencia.

En la actualidad, una de las características que encontramos más interesantes desde el punto de vista de la multicanalidad es la de combinar el catálogo con otros canales de comunicación de la misma empresa. Se atisban acercamientos a lo que es una estrategia multicanal, mediante la que se mantiene la relación con el cliente por otro medio.

En este sentido, un ejemplo sorprendente, nos lo da el catálogo de Victoria's Secret, en el que los responsables de **marketing** combinan la venta por catálogo con la venta por Internet y permiten de esta forma la elección del canal que convenga más al consumidor.



Figura 3: Portada del catálogo de Victoria's Secret (Otoño 2007)

En este sentido, el catálogo que llega al consumidor por correo sirve de recordatorio para que el consumidor disfrute de la oferta de la selección de productos en su domicilio y la compra posterior en cualquiera de los canales que pone a su disposición la empresa.





Figura 4: Detalle catálogo de Victoria's Secret en el que se muestra una oferta de un producto gratuito, independientemente del canal de distribución que se utilice para la compra

Otros catálogos importantes en cuanto a la multicanalidad son los de IKEA, que posibilitan que el cliente elija desde casa, imagine ambientes y compre en la tienda o bien online. De esta forma se facilita que el cliente tenga diferentes contactos con la marca, lo que permite extender las oportunidades de otras promociones y proporciona una mayor fidelización en el tiempo.

### ***Telemarketing***

El ***telemarketing*** consiste en el uso del teléfono para atraer a posibles clientes, respondiendo dudas y tomando pedidos por teléfono. Se distinguen cuatro tipos diferentes de ***telemarketing***:

**Televenta:** tomar pedidos por teléfonos de catálogos o anuncios y hacer llamadas a clientes. Se puede hacer venta cruzada de otros productos de la compañía, introducir nuevos productos, etc.

**Telecoverage:** llamar a los usuarios para mantener y mejorar la relación directa con el cliente.

**Teleprospecting:** contactar con partes de la audiencia, de forma que generen contactos de venta en el futuro, por medio de otro canal de comunicación.

**Servicio al cliente y soporte técnico:** para ayudar al cliente, contestando a preguntas del cliente y despejando dudas (Kotler & Keller, 2006, p. 611).

Veremos más adelante el uso de teléfono como canal de comunicación entre la empresa y sus públicos.

## **1.3      *El servicio al cliente***

### **1.3.1      El servicio como estrategia competitiva**

Al hablar de la imagen positiva de una empresa con relación a sus públicos, Villafañe (1998, p. 319) habla de la importancia que tienen los *inputs* iniciales de una persona que se acerca por vez primera a una organización.

Villafañe considera dos actitudes radicalmente opuestas, que pueden tener las compañías a la hora de gestionar la comunicación de cara al público (Villafañe, 1998). Por un lado, la actitud temerosa: la empresa trata al cliente por obligación, lo que suele generar problemas, tanto a la empresa como al cliente. En este caso la comunicación es defensiva, ácida y estática. Por otro lado, la actitud abierta y dinámica: la empresa ve estos momentos de comunicación con sus clientes como oportunidades para el desarrollo futuro de la propia compañía.

Una vez más, este autor hace hincapié en la importancia de una estrategia de comunicación, como parte de la generación de una imagen positiva. Para ello, ve necesarios tres requisitos básicos, que han de tenerse permanentemente en cuenta a la hora de mantener esta calidad.

En primer lugar –dice–, nos encontramos con el compromiso que ha de tener la alta dirección de las empresas con la formación profesional del personal que está en contacto con el cliente. El objetivo de esta formación es la mejora dinámica de su capacidad de comunicación y relación con el público de la empresa. Habla del método CMT *Communication Training Model*, para formar en tres áreas al profesional de la comunicación con los públicos: en cómo se comunican las personas entre sí, en las razones de hacerlo de esa forma determinada y en las herramientas que tienen a su alcance para controlar y perfeccionar su estilo en esta materia.

Mediante herramientas como ésta, se fomenta la capacidad individual para valorar la comunicación personal y se dan los métodos precisos, para que cada operador sea capaz de detectar las fortalezas y debilidades de comunicación propias y pueda hacer hincapié en sus puntos débiles y mejorar, cada vez más, su estilo, en relación con la interacción que se establece entre los operadores y con los clientes.

En segundo lugar, el requisito que ha de cumplir una buena **gestión del servicio de información al público es el de una “unidad específica de información”** compuesta por la dimensión de esta unidad (canales de acceso de la información, tecnología, recursos humanos y materiales, etc.) y los niveles de respuesta que se marcan desde la misma.

Los niveles de respuesta que puede poner una empresa a disposición de sus clientes quedan agrupados en función del tiempo en que se tarde en dar la respuesta. Pueden ser directos, si se realizan en una comunicación cara a cara, en el momento en que el cliente viene a un edificio de la empresa (por ejemplo, a la oficina bancaria), o se accede mediante alguna tecnología utilizada para hacer *telemarketing* social. En este caso, en el momento en que el cliente llama a la empresa, el operador puede realizar una llamada directa a la base de datos, para acceder a la información determinada que requiere el cliente. El operador leerá y explicará al cliente esa información.

Otro tipo corriente de contacto es la transferencia de la llamada a una persona concreta de la organización, en caso de que este sea el objetivo del cliente.

En el último nivel de respuesta, nos encontramos con la respuesta diferida si el operador no puede resolver telefónicamente la duda del cliente.

El último requisito básico para los servicios de atención al público es el establecimiento de una interconexión departamental que apoye la labor de esta unidad de información.

### ***Servicios de reclamaciones***

Villafañe propone el tratamiento de las reclamaciones ***como un nuevo instrumento de Imagen, siempre que sean gestionadas comunicativamente de forma correcta*** (Villafañe, 1998, p. 328). Para ilustrar los puntos de vista a los que se refiere, habla de un cliente con el que trabajó para crear un servicio de reclamaciones.

Se trataba de utilizar precisamente el servicio de reclamaciones de la compañía para mejorar la imagen de esta empresa en cuestión. Desde el momento del diseño, surgía que había que aceptar la crítica del cliente. La aceptación de la crítica se plantea como un objetivo que va a influir en una imagen de modernidad y en la imagen de servicio público de esta compañía. El objetivo operativo planteado era el establecimiento de la comunicación interactiva, permanente, entre la compañía y sus clientes; ya que esto se entendía como una forma de aproximarse al cliente, de conocer sus necesidades.

La estrategia de comunicación de este servicio de reclamaciones se centraba en el fomento de la reclamación de los usuarios, por medio de mensajes que invitasen a ello y del regalo de algún objeto de bajo coste, así como la publicación periódica de las personas que habían realizado reclamaciones a la compañía. En esta estrategia de comunicación se pretendía, además, algo muy interesante, como lo es la comunicación interactiva, es decir, el implicar al cliente lo suficiente como para que éste no sólo reclamase y recibiese una respuesta, sino que además se sintiera cómodo con una segunda contestación, en caso de no estar satisfecho con la respuesta inicial a su reclamación.

En este ejemplo real de una empresa española, vemos algo tan inusual como es el anteponer al cliente, darle participación en el día a día de la compañía.

### **1.3.2 La distribución**

La distribución comercial es tradicionalmente una de las variables del *marketing mix* (producto, precio, comunicación y distribución). Consiste en llevar los productos al consumidor final a través de canales de reparto. Aunque tradicionalmente, al hablar de distribución, se ha tratado de productos que hacía falta trasladar geográficamente, las nuevas tecnologías de la comunicación permiten cada vez más la distribución de servicios mediante ellas; en la actualidad es, como ejemplo, posible el asesoramiento financiero por videoconferencia e Internet.

El objetivo de este apartado es conocer las variables que influyen en la distribución desde el punto de vista de la empresa productora; más adelante, analizaremos la importancia de estas variables en relación con los canales de comunicación que vamos a estudiar.

A continuación, veremos los elementos más importantes de la distribución de la empresa y la relación con el consumidor final. Cubriremos el tipo de flujos que se establecen entre todos los actores del proceso de distribución, el tipo de canales de distribución y los tipos de integración de canales con la tecnología.

En la distribución, la figura del intermediario tiene un papel fundamental, ya que es el que permite el trasvase del producto al cliente final, con la consecuente pérdida de poder y control por parte del fabricante. Los intermediarios tienen varias funciones con respecto a los flujos comerciales (Santesmases Mestre, 1993):

1. Reducen de número de transacciones y contactos entre el fabricante y consumidor final.
2. Adecuan la oferta a la demanda, al comprar grandes cantidades de producto y fraccionarlas, para que lleguen al consumidor final en forma proporcionada.
3. Fraccionan y diversifican la oferta de productos, al elegir entre varios fabricantes.
4. Transportan físicamente el producto.
5. Almacenan el producto, lo cual sirve como protección entre oferta y demanda.
6. Realizan actividades de **marketing**: promoción, publicidad, comunicación, venta personal y **merchandising**.
7. Transmiten al cliente la propiedad del producto.
8. Financian la compra.
9. Asumen riesgos. Si el producto no es adquirido, el intermediario puede asumir los costes del mismo. Al almacenarlo, corre con riesgos de robo, incendio, inundación, etc.
10. Otras tareas: entrega del producto, reparación, devolución al fabricante, formación, asesoramiento al cliente.

Entre los diferentes actores del proceso de la distribución nos encontramos con flujos de diversa índole, que sirven para relacionar

diferentes elementos y entidades de este proceso. Los flujos entre partícipes de la comunicación pueden ser de cuatro tipos (Vázquez Casielles & Gutiérrez, 1994):

**Flujo de información:** La información circula en dos direcciones. Por un lado, la información que parte del fabricante y/o intermediario, bien sea para dar a conocer el producto o para promocionar la venta del mismo. Por otro lado, nos encontramos con la información que parte del consumidor y que servirá al fabricante para conocer las necesidades del cliente, los comportamientos sociales y en el punto de compra y las reacciones hacia el producto.

**Flujo de propiedad:** El producto que se distribuye pasa de un propietario a otro por el canal de distribución. Tradicionalmente pasa de la empresa que lo fabrica al consumidor, aunque también puede pasar del consumidor a la empresa (reciclaje).

**Flujo físico:** Hablábamos, al principio de este apartado, del desplazamiento geográfico que sufren los productos desde la fábrica al consumidor final. Esto supone el desplazamiento físico, por medio de intermediarios, y el posible almacenamiento de estos bienes, antes de llegar al consumidor final.

**Flujo financiero:** El intercambio que se produce entre el fabricante y el cliente final, a cambio del bien que se adquiere.

La tecnología ha permitido la evolución de los métodos de distribución tradicionales, con lo que se pueden clasificar los canales según la tecnología utilizada para llegar al consumidor final. Así, Miquel Peris (2006) habla de canales tradicionales (los que no tienen tecnologías de intercambio y se siguen produciendo entre las personas), automatizados (usan la tecnología en el intercambio, como los cajeros automáticos, tarjetas de pago en aparcamiento público...),



audiovisuales (los que usan televisión, radio u otros medios de comunicación de masas para dar a conocer el producto y venderlo, por ejemplo a través del **telemarketing**) y, por último, electrónicos (en los que se combinan el teléfono y la informática: Internet, videoconferencias).

Las relaciones que existen entre los miembros de un canal de distribución son complejas, en ocasiones, turbulentas, pero están mayoritariamente basadas en la cooperación, ya que los fabricantes y los distribuidores son socios con una serie de objetivos comunes. Esto no quiere decir que no haya también conflictos de intereses, sobre todo entre los diferentes niveles del mismo canal (los llamados conflictos verticales), sobre cuál es la parte que lidera la marcha del mismo. Dependiendo del tipo de producto de que se trate y de la situación de este producto en el mercado, el liderazgo lo asumirá uno u otro componente. López Pinto-Ruiz (2001) **habla de “paradojas”, para** referirse a las circunstancias que se dan en la gestión de los canales de distribución.

En primer lugar, expone que los miembros que forman un canal son entidades independientes pero que, a la vez, tienen una relación de interdependencia por la red de relaciones de la que forman parte. A su vez, en las relaciones entre todos los componentes del canal, aunque no se rigen por un conjunto de normas escritas, existe la confianza de que cada uno se comportará de una forma determinada. Por ejemplo, las comunicaciones entre los miembros de los canales son a menudo informales y se basan en la confianza de todos esos miembros.

Por último, existe una serie de factores que son importantes o muy importantes, independientemente del sector, en lo que se refiere a este proceso (Gutiérrez Casas & Prida Romero, 1998) :

1. Tiempo del ciclo pedido-entrega.
2. Fiabilidad del plazo de entrega.

3. Fiabilidad del inventario (tanto por ciento de roturas de **existencias, demanda no atendida...**).
4. Formas de ocuparse de las quejas y reclamaciones de los clientes.
5. Fiabilidad de la preparación y transporte (errores, rechazos).
6. Errores en la facturación.
7. Entrega en días y horas fijos.
8. Capacidad de respuesta ante imprevistos (huelgas, **pedidos urgentes...**).
9. Comunicaciones sobre situación de pedido, existencias, etc.
10. **Intercambio electrónico de información: pedidos...**

En la literatura, nos encontramos con amplios estudios sobre la política de los canales de distribución, las formas de distribución, las estrategias de distribución, etc., aspectos éstos que influyen en las relaciones entre distribuidor y fábrica; no obstante, no encontramos que existan flujos de comunicación entre el distribuidor y el fabricante, en relación con el cliente final del producto a distribuir (López-Pinto Ruiz, 2001; Miquel Peris, 2006). Es decir, numerosos autores se hacen eco que las relaciones que existen entre el fabricante y el distribuidor (teorías conductistas, relaciones internas de poder, cooperación, etc.), incluso de las necesidades que tienen los distribuidores en cuanto a plazos (Gutiérrez Casas & Prida Romero, 1998), pero no de la información que los distribuidores pudieran dar sobre los clientes que adquieren el producto.

Los autores que sí tratan el tema son Kotler y Keller (2006, pp. 476-477), ya que tienen en cuenta los deseos de los servicios por parte del consumidor final; estos autores hablan de cinco tipos de servicios, basados en las necesidades del consumidor final.

**Tamaño de los lotes:** Dependiendo del número de unidades que el consumidor final va a adquirir en un acto de compra; no es lo mismo Hertz como cliente cuando va a comprar coches para alquilar que un consumidor final que compra un único coche.

**Tiempo de espera y de entrega:** Los clientes prefieren que el tiempo de espera sea el menor posible.

**Espacio:** El grado en el que el canal de *marketing* facilita la compra del producto al consumidor final. Este espacio se mide en tiempo a emplear por el consumidor final para la compra del producto.

**Variedad del producto:** El cliente final prefiere más variedad de productos, para incrementar las posibilidades de encontrar aquél que necesita.

**Servicios varios:** Se refiere a los servicios que proporciona directamente al cliente final el canal de distribución (crédito, instalaciones con máquinas expendedoras, reparaciones, etc.).

Una vez más, vemos que esta área del *marketing* está diseñada con el objetivo de la venta, pero se habla muy poco o nada de la reacción de los consumidores y de la importante información que podría dar el distribuidor a la fábrica sobre el uso directo de los canales de distribución.

### **1.3.3 La tienda tradicional**

Hablábamos, al introducir este capítulo, de las relaciones humanas que se establecían en la antigüedad con respecto al comercio y de la riqueza que se derivaba de esta relación. En este punto queremos explorar este espacio físico, por tres razones pertinentes al objeto de estudio de esta investigación.

En primer lugar, nos interesa sobremanera la relación de comunicación que se establece entre el comprador y el vendedor.

En segundo lugar, el espacio físico en sí es un lugar extremadamente rico porque es capaz de generar emociones, ser el marco de referencia de la experiencia con la marca y generar la lealtad a la marca intensamente. ¿Qué elementos se tienen en cuenta en la compra-venta?, ¿qué aspectos físicos influyen en la compra?

Por último, desde nuestro punto de vista, el punto de venta es un canal de comunicación más que la empresa pone a disposición de sus clientes y que engloba en sí mismo toda la riqueza de la comunicación y del canal, como ningún otro. Somos conscientes de que, desde el *marketing*, el punto de venta se ha considerado tradicionalmente como el último punto de la distribución comercial, lo que ha llevado a esta disciplina a darle menos importancia que a otros aspectos del *marketing*. Para nosotros, como hemos dicho, es fundamental y más importante en muchas ocasiones que otras labores del *marketing* a las que se le da más notoriedad, como puede ser la publicidad en los medios de comunicación de masas, y especialmente si tenemos en cuenta la complejidad actual de los diferentes espacios que tienen los clientes para interactuar y comunicarse con la empresa.

Creemos que, si comprendemos a fondo la naturaleza de las relaciones que ocurren en este espacio y todos los aspectos comunicativos y relacionales de los que hablamos, seremos capaces de desgranar esos mismos aspectos con respecto a los nuevos canales de comunicación de la empresa. Por estas razones, analizaremos con detalle cada uno de los aspectos que nos abrirán la puerta para el análisis pormenorizado de los otros canales de comunicación a estudiar.

Como otras disciplinas que hemos cubierto anteriormente, el *merchandising* no tiene una definición única, con la que la comunidad

científica esté de acuerdo. La profesora Martínez (2005, pp. 18-21) recoge acertadamente varias definiciones, que divide en función de los criterios dominantes en sus características. Los aspectos del *merchandising* que se destacan son, por un lado, el producto y, por otro, el surtido de los productos, el punto de venta, la perspectiva global del *marketing*, la labor conjunta que deben de desarrollar fabricantes y distribuidores o el aspecto comunicativo del *merchandising*.

Las dimensiones que para nosotros tienen un mayor valor son las del producto, la labor conjunta que desarrollan fabricantes y distribuidores y el aspecto comunicativo del *merchandising*.

Así, la Academia de Ciencias Comerciales Francesa define el *merchandising* como *una parte del marketing, que engloba las técnicas comerciales y permite presentar en las mejores condiciones materiales y psicológicas el producto o servicio que se quiere vender al comprador eventual. El merchandising viene a sustituir una presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, al apelar a todo lo que puede hacerlo más atractivo: condicionamiento, fraccionamiento, embalaje, exposición, colocación, etc..*

A su vez, la Asociación Española de Formación Profesional del Comerciante (Martínez Martínez, 2005) lo define como *el conjunto de acciones realizadas por el productor y el distribuidor, posiblemente en cooperación, para valorizar el producto ofrecido al consumidor [...]. Conjunto de técnicas que tienen como objetivo la regulación del comportamiento de compra del consumidor, una vez en el punto de venta [...]. Conjunto de técnicas efectuadas, separadas o de forma conjunta, por los productores y los minoristas, con el objeto de incrementar la rentabilidad del punto de venta, mediante una adaptación al mercado permanente y una presentación adecuada de las mercancías y los géneros.*

En cuanto a las características de la comunicación del *merchandising* destacamos la definición de De Andrés (1994, p. 18, según Martínez Martínez, 2005): *El merchandising, además del marketing en el punto de venta, es también una de las ramas más importantes de la comunicación integral, que sirve de remate al resto de los mensajes.*

La riqueza de este canal estriba en la complejidad de los fenómenos de comunicación, psicológicos y estratégicos que ocurren en este espacio, tanto por parte de la empresa como por parte del cliente. Por un lado, la empresa comunica mediante los productos o servicios que vende, la publicidad que existe en este espacio y el espacio físico en sí. Por otro lado, el cliente interactúa con este espacio, además de con empleados. En esta relación se generan emociones, sentimientos, ambientes y experiencias que influirán en la relación posterior del cliente con la empresa y la marca. Los empleados de la compañía actúan de agentes transmisores de la empresa, de la marca y del producto, y, por otro lado, absorben información de las relaciones que mantienen los clientes en un espacio determinado de tiempo.

Nos centraremos a partir de ahora en destacar aquellos aspectos que son relevantes a la empresa que es la dueña del punto de venta y que tiene control sobre el mismo directamente, especialmente en los elementos que juegan un papel importante en las empresas de servicios, como la banca.

Valencia (2000) considera que la comunicación externa en el punto de venta se debe centrar en estos cuatro ejes básicos, que van a definir el punto de venta para el público:

**Que me vean:** destacar la tienda del resto de establecimientos comerciales que tenga alrededor y que compiten visualmente con el propio. En este sentido el rótulo exterior es un elemento de

comunicación que facilita el ser visto y el ser reconocido en cuanto a la marca y a la actividad comercial que se desarrolla dentro.

**Que me ubiquen:** que el cliente valore el comprar en el establecimiento, porque resulte fácil el recordar su ubicación y la oferta comercial que propone. El *geomarketing* se encarga de estudiar aquellas zonas que resultan mejores para las diferentes actividades comerciales.

**Que se acerquen:** el escaparate y la fachada del comercio han de ser un espacio vivo, en el que se potencie la aproximación a raíz de la colocación de ofertas atractivas para el público objetivo. El acceso, la posibilidad de aparcar cerca del edificio, el tráfico, etc. son elementos que influyen sin lugar a dudas en que el cliente entre o no en el establecimiento.

**Que entren:** todos los elementos anteriores deben ir dirigidos a que el cliente entre, ya que confirmarán así un proceso estratégico bien realizado. La entrada deberá facilitar el acceso al interior del punto de venta.

Además de los elementos externos del *merchandising*, en cuanto a los elementos que se tienen en cuenta en las grandes superficies comerciales encontramos que se basan fundamentalmente en dos grandes ejes: en la optimización de la circulación de la clientela por el mayor número posible de secciones (ya que esto facilitará la compra impulsiva de los productos y servicios) y en que la experiencia de la compra sea percibida por los clientes como rápida, cómoda e incluso divertida. Todos los aspectos internos, desde los arquitectónico-estructurales hasta los ambientales (como la luz, el sonido, el suelo), deben ser cuidados hasta el último detalle.

En el *merchandising* interno existen dos teorías contradictorias que explican la actitud de los clientes en el punto de venta. La teoría

sobre la circulación de destino, teoría racionalista, sostiene que el individuo se dirige al punto de venta con unos objetivos claros de compra y que, una vez satisfechos, terminará este proceso y reanudará su actividad diaria. La aplicación de esta teoría internamente supone el facilitar al máximo la consecución de estos objetivos, en cuanto al tiempo y al esfuerzo que realiza el cliente para encontrar los productos que busca.

La teoría de la circulación de impulso afirma que el consumidor no es racional, sino que se deja dirigir por la ubicación del mobiliario y otros aspectos que influyen y que lo guían psicológicamente en el proceso de compra. Para ello, el espacio deberá centrarse en mantener el mayor tiempo posible al cliente dentro del establecimiento y en despertar su interés.

Desde nuestro punto de vista, ambas teorías son válidas y deberían ser tenidas en cuenta por el empleado, especialmente en el sector de servicios, que es el que nos ocupa. Si un cliente encuentra un hueco para acudir al establecimiento, el objetivo del empleado deberá ser el de satisfacer las necesidades inmediatas y comprender la situación del cliente, de forma que pueda ofrecer otros productos o servicios y, lo más importante, afianzar la relación con el cliente en el largo plazo.

Si repasamos cómo ha sido tratado el *merchandising* a lo largo de la historia, nos encontraremos grandes similitudes con otros apartados de la comunicación que hemos analizado anteriormente y que tienen que ver con la forma en la que una empresa gestiona y comprende al cliente. Salén (1994) habla de las tres épocas del *merchandising* (de presentación o visual, de gestión y de seducción) y las separa, según las técnicas de gestión y de comunicación utilizadas en cada una de ellas y según quién es la entidad dominante también en cada una. Martínez (2005) apunta a una cuarta etapa, la actual, que es la de fidelización.



En los siguientes cuadros recogemos sus características:

<b>Primera etapa</b>	<b><i>Merchandising</i> de presentación o visual</b>
<b>Objetivos</b>	<p>Captar cuota de mercado, maximizar rentabilidad.</p> <p>El producto ha de autovenderse (ambiente, disposición y reparto visual son fundamentales).</p> <p>Potenciar las compras por impulso.</p> <p>Optimizar la circulación en la tienda.</p>
<b>Dominio</b>	Fabricante.
<b>Consumidor</b>	Rígido, tradicional, según poder adquisitivo.
<b>Características</b>	<p>Producto y cantidad adecuada.</p> <p>Forma y precio adecuados.</p> <p>Lugar y tiempo adecuados.</p>
<b>Técnicas de comunicación</b>	<p>Diseño y trazado de la tienda.</p> <p>Gestión de zonas frías y calientes.</p> <p>Reparto de espacio.</p> <p>Adecuada selección, ubicación y presentación de surtido.</p>
<b>Tipo de comercio</b>	Comercio tradicional.

Tabla 4: Características del *merchandising* de presentación, adaptado de Martínez Martínez (2005, p. 145).

<b>Segunda etapa</b>	<b>Merchandising de gestión</b>
<b>Objetivos</b>	<p>Rentabilizar la superficie de venta.</p> <p>Gestión de información interna, para optimizar la gestión eficaz del lineal.</p> <p>Gestión eficaz del espacio basada en el estudio del cliente.</p>
<b>Dominio</b>	Distribución (enfrentamiento en el canal).
<b>Consumidor</b>	Más exigente, con mayor conocimiento, más selectivo.
<b>Características</b>	<p>Análisis del punto de venta: tipos de clientes, público objetivo, competencia...</p> <p>Gestión del lineal: rotación, rentabilidad, optimización.</p> <p>Gestión del surtido: selección, análisis, imagen.</p>
<b>Técnicas de comunicación</b>	<p>Curva ABC de ventas.</p> <p>Curva ABC de márgenes.</p> <p>Planogramas lineales.</p> <p>Space management.</p> <p>Direct product profitability (análisis de rentabilidad).</p>
<b>Tipo de comercio</b>	Comercio en evolución.

Tabla 5: Características del *merchandising* de gestión, adaptado de Martínez Martínez (2005, p. 155).

<b>Tercera etapa</b>	<b><i>Merchandising</i> de seducción o sociocultural</b>
<b>Objetivos</b>	<p>Optimizar la rentabilidad de la superficie comercial.</p> <p>Seducir y atraer al consumidor (<i>marketing</i> de olores, concepto de atención al cliente, packaging, imagen cuidada del personal).</p>
<b>Dominio</b>	Fabricantes y distribuidor son colaboradores.
<b>Consumidor</b>	Influido por los medios de comunicación, los créditos, el bienestar, independientemente de la renta disponible.
<b>Características</b>	<p>Promoción, PLV.</p> <p>Aspecto de la tienda.</p> <p>Trato al cliente.</p> <p>Espectáculo.</p>
<b>Técnicas de comunicación</b>	<p>Impacto visual.</p> <p>Category management.</p> <p>Promociones sofisticadas.</p> <p>Acciones de venta no directa.</p> <p>Especialización.</p>
<b>Tipo de comercio</b>	Comercio evolucionado.

Tabla 6: Características del *merchandising* de seducción, adaptado de Martínez Martínez (2005, p. 171).

<b>Cuarta etapa</b>	<b><i>Merchandising</i> de fidelización</b>
<b>Objetivos</b>	Rentabilizar al máximo el punto de venta, mediante la fidelización de clientes.
<b>Dominio</b>	Comercio sofisticado. Fabricante y distribuidor son aliados.
<b>Consumidor</b>	<p>Muy poderoso.</p> <p>Reflexivo, exigente, autónomo, informado, heterogéneo, formado e informado.</p> <p>Multifiel y cualitativo.</p> <p>Realiza una compra inteligente.</p>
<b>Características</b>	<p>Gestión de la calidad total.</p> <p>Gestión eficaz y acertada de costes.</p> <p><b><i>Marketing</i></b> relacional.</p> <p>Gestión del valor percibido.</p> <p>CRM.</p>
<b>Técnicas de comunicación</b>	<p>Gestión de base de datos.</p> <p>Análisis de la cadena de valor.</p> <p>Metodología de respuesta eficiente al consumidor.</p> <p>Datamining/datawarehouse.</p> <p>Análisis del cliente y estudio pormenorizado del cliente.</p>
<b>Tipo de comercio</b>	Sofisticado

Tabla 7: Características del *merchandising* de gestión, adaptado de Martínez Martínez (2005, p. 180).

En estos cuadros vemos cómo evoluciona la importancia que va teniendo poco a poco el consumidor. Pasamos de nuevo de un consumidor pasivo a un consumidor activo y que sabe lo que quiere. Las empresas saben que los clientes satisfechos establecerán una relación que durará más en el tiempo y que será más rentable para la empresa que captar nuevos clientes, con lo cual son más conscientes de la importancia que tiene el conocerlos y el fidelizarlos, ya que se incrementarán las ventas de repetición y será más sencillo el cruzar otros productos de la misma empresa.

En el apartado de los servicios, destacamos una vez más el valor que tiene el boca a boca y que no está totalmente desarrollado por las empresas. Un cliente satisfecho es el mejor vendedor de una empresa y tendrá la capacidad de arrastrar a otras personas de su entorno. Así, la empresa podrá crecer por medio de estos clientes fieles, en vez de dedicar grandes inversiones publicitarias a otros métodos, como la publicidad o las relaciones públicas.

Por último, queremos hacer referencia a la importancia que tiene la mujer en la decisión de compra, un fenómeno que, a nuestro modo de ver, debería de estudiarse con más detenimiento, sobre todo en lo que hace referencia al apartado de servicios.

La mujer es la compradora directa o influye con su opinión en la compra de aproximadamente el 85% de los productos que se venden en las tiendas (Quinlan, 2003). Esta autora, investigadora de los hábitos de consumo de las mujeres, considera que una mujer va a de compras como si saliera en misión. Va con el objetivo de comprar uno o varios productos y a menudo se cansa del servicio al consumidor que encuentra en las personas que trabajan de cara al cliente. Por eso, cada vez más, recurre a otros canales de distribución más convenientes, en los que no necesita interactuar con nadie para comprar el producto que busca.

Pero, ¿por qué están cansadas las mujeres del servicio al consumidor que se encuentran en las tiendas? En primer lugar, esta autora habla de que las mujeres necesitan llegar a la tienda y saber a quién preguntar, pero sólo si lo necesitan, no les gusta que las aborden nada más llegar. Es conveniente, pues, utilizar lo que los americanos llaman ***customer-care watch-dogs***, cuyo trabajo consiste en simplemente estar pendientes de si la compradora necesita algo en un momento determinado. El entrenamiento que reciben estas personas va dirigido a leer e interpretar los gestos de los compradores, para poder reaccionar en consecuencia. Por ejemplo, si un posible comprador alza la cabeza con cara de interrogación, como preguntándose dónde estará determinado producto, ese es el momento en el que el ***customer-care watch-dog*** debe intervenir.

En segundo lugar, el tiempo de espera para realizar el pago de la mercancía es otro de los problemas con que se encuentran las compradoras en la actualidad. Las tiendas deberían de agilizar al máximo el proceso de pago. Muchas de las grandes superficies, en Francia, en los Estados Unidos y en nuestro país, han ido invirtiendo en tecnología que lee códigos de barras de los productos, de forma que se agilice el proceso de pago, o en cajeros rápidos que puede utilizar el cliente si tiene menos de un cierto número de productos. Más recientemente, muchos supermercados están adoptando estaciones de pago, en las que el propio cliente y no un empleado realiza la labor de escaneado y embolsado.

En tercer lugar, esta autora habla de la experiencia de la compra y dice que debería ser memorable para el comprador. Esto resulta interesante y contrasta con la actitud de objetivo y misión que tiene la cliente a la hora de encontrar un determinado producto. Se trata de que una cliente que venga con prisa y con el objetivo de comprar, por ejemplo, una camisa en el menor tiempo posible tenga una buena experiencia en el punto de venta. Es decir, la empresa no sólo deberá proporcionar el producto o servicio, además habrá de contribuir a una

experiencia sobresaliente. Empresas como Wal-Mart u Old Navy tienen a empleados cuyo único trabajo consiste en saludar, cuando el cliente entra y sale de la tienda: se trata de que la primera reacción que tenga el cliente, al entrar en esta empresa, sea la sonrisa y de que, con esa sonrisa, comience su proceso de compra.

Por último, Quinlan se hace eco de uno de los problemas más importantes en muchas empresas: querer llegar a otros públicos objetivo (más jóvenes, más delgados, más modernos, más ricos), olvidándose de los que constituyen la base de la clientela. Esta es una actitud empresarial que existe en muchas empresas, en las que los ejecutivos se cansan de sus propios clientes y les parece que la única forma de evolucionar y ganar mercado es llegar a otros segmentos, sin potenciar la relación que se tiene con los clientes actuales. La idea de la experiencia de la compra, tal y como la entendemos, va encaminada precisamente en este sentido: conocer tan profundamente al cliente que el crecimiento siga fundamentalmente este camino de investigación y pasión hacia él.

## **1.4      *Los nuevos medios de comunicación***

*Understanding Media* (McLuhan, 1964) es uno de los libros más importantes de la Historia de la Comunicación, no solamente por la originalidad de sus ideas y la revolución que creó su publicación, sino porque sentó las bases para el estudio y la comprensión de los medios de comunicación de masas.

Aunque es de los primeros libros que profundizaba en el estudio de los medios de comunicación y, por ello, podría pensarse en su obsolescencia, debido a la evolución de tales medios, sus teorías siguen estando plenamente vigentes, siguen siendo utilizadas en la actualidad y quizás son mucho mejor comprendidas ahora que entonces, tal y como apunta Sempere en su reciente libro (2007).

La razón de no haber hablado en apartados anteriores de este capítulo de las teorías de este autor está en que preferimos utilizarlas en función de los nuevos medios de comunicación al servicio de la empresa, por la riqueza que este autor nos proporciona a la hora de analizarlos.

En los medios clásicos de comunicación al servicio de la empresa, el receptor de esa comunicación es un receptor parcialmente pasivo. Nosotros llamamos nuevos medios de comunicación al servicio de la empresa a aquéllos que se ponen al servicio del cliente y que permiten la interacción con el mismo, por medio de un canal que está a disposición tanto de la empresa como del cliente.

Teniendo esto en cuenta, queremos extraer del libro de McLuhan tres ideas fundamentales, que aplicaremos al estudio de lo que nosotros consideramos nuevos medios de comunicación.



En primer lugar, siempre nos ha llamado la atención la idea de que el medio es una extensión del hombre. En este sentido, McLuhan habla de que todos los medios de comunicación:

*Son una prolongación humana, física o psíquica. Entendiendo medio en su aceptación más amplia, no sólo las creaciones tecnológicas sino las facultades humanas: la palabra hablada, la escritura, la mano, el puño, el pie y la piel. Y todo medio mecánico o tecnológico es, a su vez, extensión de las facultades humanas, físicas o intelectuales: la rueda, el martillo, el coche, la bicicleta, el alfabeto, la imprenta, el ordenador, la bombilla, el avión, la bomba atómica (Sempere, 2007, p. 104).*

Si los medios de comunicación son extensiones del hombre y, en este sentido, estamos de acuerdo, es necesario el conocimiento del hombre y de los mecanismos que se potencian a partir de uno u otro medio de comunicación, para su correcta utilización por medio de la empresa.

En segundo lugar, destacamos la frase mcluhanista por excelencia: ***El medio es el mensaje***, que, al considerarla desde el siglo XXI, adquiere una dimensión todavía mayor. La interpretación de este concepto, mal entendido en muchas ocasiones, es que cada medio adapta el contenido y la información de formas diferentes y es en este proceso de adaptación al medio donde el contenido adquiere un significado diferente, mediante la forma:

*Primero hay que definir el mensaje no como contenido, o información, o discurso. Sino como el contenido o calidad de información técnica del medio. El cambio de escala, ritmo o pautas de comprensión que su forma provoca. Por tanto el medio es el que condiciona el mensaje. Se trata de poner énfasis en el efecto de la forma, más que en el efecto del contenido. Medio y mensaje funcionan simbióticamente puesto que uno suele contener una representación*

*del otro: el contenido del libro es la escritura, que a su vez contiene el habla. El contenido de la televisión es la electricidad, que contiene, a su vez, la imagen. El contenido del cine es la fotografía, que contiene la pintura, etc.* (Sempere, 2007, p. 103).

En tercer lugar, la temperatura de los medios, que McLuhan también desarrolló en este libro, supone para nosotros una fuente de análisis fundamental a la hora de estudiar los nuevos medios de comunicación. De nuevo, en palabras de Sempere, este profesional del mundo de la comunicación, amante de McLuhan y su legado:

*La clasificación en medios calientes o fríos se refiere a la experiencia sensorial, a la actividad cognitiva, antes que a la literalidad inmediata de las denominaciones. Los medios calientes son intensos en información y datos sensoriales. Extienden un solo sentido en alta definición y dejan poco lugar a la participación o al compromiso personal. Los medios fríos transmiten poca información técnica, su estructura es adaptable, y provocan una alta participación de la audiencia en la experiencia sensorial de recepción de la información* (Sempere, 2007, p. 104).

Por lo tanto, para nosotros, conocer las características del medio y la forma en que se transmite el mensaje, al mismo tiempo que las características físicas que potencia el ser humano y la implicación cognitiva en el uso de los nuevos medios de comunicación, se convertirá en tramo ineludible, desde el punto de vista teórico y pragmático, por el que tendrá que pasar esta investigación.

#### **1.4.1 El teléfono, el teléfono móvil y los pda**

El uso del teléfono para interactuar con el cliente es una técnica que llegó a España a principios de los años noventa del pasado siglo, pero que, en Estados Unidos, cuenta con muchas más décadas de

utilización (el primer libro que hemos encontrado sobre la comunicación telefónica entre la empresa y sus clientes se publicó en 1928, en Nueva York).

La empresa comenzó a utilizar el teléfono con sus clientes como un canal de venta, por lo que su ubicación dentro de la estrategia de la empresa se sitúa en el departamento de *marketing*, concretamente dentro de la estrategia global de *marketing* de la empresa, más específicamente como parte de la estrategia de *marketing* directo, hablamos del *telemarketing*.

Aunque hablábamos de que el primer libro dedicado a la venta por teléfono se publicó en los años veinte, no es hasta los pasados años sesenta, momento de una clara mayor penetración del teléfono en los hogares estadounidenses, cuando se empieza a usar de forma más generalizada. Siendo miembro de J. Walter Thompson, Murray Roman propuso a los ejecutivos de *marketing* de Ford probar su potencial como canal de prospección de ventas. Para ello contrataron a cerca de 15 000 amas de casa y las formaron en los entresijos de la venta por teléfono.

El objetivo que se propuso a estas empleadas era llamar a una serie de números telefónicos, para determinar cuándo, en cada uno de los hogares en lista, iban a cambiar de coche. El guión que tenían que seguir estas amas de casa era 100% estructurado y muy rápido de terminar, lo que facilitaba enormemente la labor de estas mujeres. Al finalizar la jornada laboral, cada operadora comunicaba los datos de los clientes potenciales al concesionario de Ford más cercano a su hogar, lo que generaba un seguimiento directo desde ese concesionario.

Los resultados de esta campaña de *telemarketing* elevaron las ventas de 444 coches vendidos a 7773 unidades en tan solo nueve días, con un coste menor que otras técnicas de *marketing* (Caiazza, 1990, pp. 27-29). Este ejemplo tan sorprendente y otros ejemplos similares

que siguieron hicieron que, en las dos décadas siguientes, el **telemarketing** supusiese una nueva disciplina que muchas empresas utilizaron hasta la saciedad con sus clientes.

En la segunda edición de *Successful Telemarketing*, los autores hablan de las ventajas que tiene el **telemarketing** como canal de comunicación con los clientes (B. Stone & Wyman, 1992, pp. viii-xix) :

- Es una forma fácil y barata de expandir territorios.
- Da una mayor calidad de servicio a un precio menor.
- Da la oportunidad de promocionar productos y servicios de forma rápida.
- Otorga una ventaja competitiva a la empresa; facilita la rapidez y el llegar antes que la competencia.
- Permite la venta cruzada y agiliza las órdenes de productos.

Otros autores (Díaz Martínez, 1992) apuntan además otra serie de ventajas más concretas y centradas en el fenómeno comunicativo en sí:

- Comunicabilidad, facilidad de acceso.
- Inmediatez.
- Personalización.
- Flexibilidad en el diseño de campañas y adaptabilidad, según las necesidades detectadas durante el transcurso de la investigación.
- Como canal de investigación y de análisis de perfil del cliente.
- Interactividad.
- Medible y cuantificable.

El *telemarketing* se utiliza en muchas ocasiones como complemento de otra acción de *marketing* directo. En muchas ocasiones, forma parte de la campaña de *marketing mix*, como seguimiento de un *mailing* al cliente.

A continuación, pasamos a crear una tabla que recoge algunas de las campañas de *telemarketing*, sus resultados y el éxito para el cliente (Cañazzo, 1990).

Sector	Objetivo	Reacción cliente
<b>Banca</b> (Cañazzo, 1990, pp. 66-67)	Venta nuevo producto.	Provocó tráfico importante hacia las oficinas, para discutir nuevo servicio.  Resultados <i>marketing mix</i> : <i>mailing</i> (2,6% contratación), <i>telemarketing</i> (20%), oficinas como efecto del <i>telemarketing</i> (12%).  Sentimientos de orgullo, halagados de que el banco se interesara por ellos, personal.
<b>Banca</b> (Cañazzo, 1990, p. 67)	Incentivar apertura de cuenta corriente en sucursales.	20% de los clientes potenciales contactados aceptó visitar el banco, el 75% abrió una cuenta corriente.
<b>Automoción</b> (Cañazzo, 1990, pp. 34-36)	Lanzamiento Peugeot 205: provocar tráfico hacia concesionario.	Privilegio de ofrecer la prueba del Peugeot 205 a clientes seleccionados.  Confidencialidad, sólo los miembros de la familia tenían derecho al ver el nuevo modelo.

			35% de visitas concertadas en concesionario, de las cuales se generó venta en el 10% de los casos.
			Provocar autopromoción: boca a boca de los clientes invitados.
<b>Automoción</b>  <b>(Caiazza, 1990, pp. 163-164)</b>	Reactivación de clientes, invitación		95% de clientes halagados por el trato recibido.
	lanzamiento		
	Peugeot 405		75% clientes: intención de ser fieles a la marca Peugeot.
			50% clientes comprarían un 405 en el transcurso de un año.
			62% de clientes manifestó que el contacto telefónico era muy positivo, como parte del proceso de comunicación regular con la empresa.

Tabla 8: Ejemplos de tipos de campañas de **telemarketing**, sus objetivos y reacción del público objetivo, adaptado de Caiazza, (1990).

Una de las características más relevantes para esta investigación que tiene el teléfono, como canal de **marketing** y como canal de comunicación, es la falta de intermediarios entre la empresa y el cliente. Aunque podemos argumentar que, en la última década, los servicios de atención al cliente se han subcontratado hasta el exceso, por definición la información entre el cliente y la empresa es directa. Íntimamente conectado a este hecho está el **feedback** directo e inmediato por parte del cliente a la empresa.

La segunda característica a destacar es lo económico que supone el uso del teléfono como medio de comunicación.

Pero la telemática no proporciona el mismo tipo de resultado en todos los sectores industriales. Caiazzo identifica beneficios del *telemarketing* en los diferentes sectores de actividad industrial. Nosotros incluimos a modo de ejemplo el sector automovilístico y bancario.

**Automóvil:** para consolidar la lealtad del cliente, para conquistar nuevos clientes, para el lanzamiento de un nuevo modelo, como canal a disposición del cliente por medio de un número gratuito.

**Banca:** atraer la atención de clientes, despertar curiosidad, aportar resultados inmediatos profundos (reacción ante precios diferentes, cambios en condiciones del servicio...); permite adaptar la oferta instantáneamente, venta cruzada.

Nos encontramos con numerosas recetas y usos que la empresa puede hacer del canal telefónico, no obstante, son pocos los autores que dentro del *marketing* estudian el uso por parte del consumidor, la reacción del mismo con respecto a otros canales convencionales, etc. Por ejemplo, Caiazzo incluye un punto, *El teléfono al servicio del consumidor*, dentro de *Aplicaciones originales* (del uso del teléfono), en el que habla del Servicio Consumidor Procter, para *mantener el diálogo permanente con los consumidores sobre todos los problemas y preguntas que tengan respecto a los productos de la empresa*, un modelo que han seguido Colgate, Nestlé o IBM, lo que facilita la comunicación entre la empresa y los clientes y proporciona al departamento de *marketing* información de primera mano sobre estos últimos (Caiazzo, 1990, p. 63). Pero la mayoría de los autores se centra más en conseguir que el canal sea exitoso con respecto a las ventas (Goodman, 2002). Winter, sin embargo, dedica un pequeño apartado a

***Conocer a su cliente*** (De Winter, 1993), habla de la importancia que tiene que el televendedor conozca los beneficios que el producto genera para el cliente y además añade cómo ir percibiendo las necesidades particulares de cada cliente, por medio de preguntas dirigidas.

Este autor incluso clasifica a los clientes en cinco grupos de personas (tímidas, olvidadizas, agresivas, habladoras y listillas) y proporciona una batería de preguntas adecuadas para cada una de esas tipologías. Además, habla de cómo se deben de tratar las diferentes preguntas que hacen los clientes y de cómo responder ante una reclamación, la indiferencia, la cancelación de un pedido, etc.

A nuestro país, el ***telemarketing*** llegó en el año 1981, de la mano de la corporación Kanguros; para ser adoptado poco después por los sectores bancario, automovilístico y financiero (Díaz Martínez, 1992).

Las aplicaciones del ***telemarketing*** son varias: la promoción de productos y servicios en toda su extensión (de los mensajes automáticos a la llamada del operador), la recepción de pedidos, el servicio al cliente, el apoyo de ventas, la gestión integral de clientes o la investigación de mercados.

La primera red móvil en funcionamiento en el mundo la desarrollaron, después de la Segunda Guerra Mundial y con fines militares, Bell Labs y ATT, en San Luis, Estados Unidos, en 1946. El servicio de telefonía móvil pasa al ámbito privado en diferentes estándares y diferentes países durante la década de los setenta y, en el nuestro, en el año 1982, por medio del monopolio de Telefónica. Gracias a los esfuerzos de estandarización que realizaron los diferentes países con la segunda generación de telefonía móvil, la difusión de esta tecnología creció drásticamente durante las dos décadas posteriores.

En nuestro país y en el año 2000, el número de teléfonos móviles superó el número de teléfonos fijos (Montero Pascual, 2000).



La tercera generación de móviles, introducida a principios del siglo XXI, permite transmitir no sólo la voz, sino también datos, lo que convierte cada terminal móvil en un terminal de acceso a Internet, desde cualquier punto del planeta que tenga cobertura. En nuestro país la penetración del móvil es muy superior a la de los PC, así que se espera que tenga muchísimo camino por recorrer, en términos de uso y explotación comercial. Hoy y aquí, la penetración del teléfono móvil es mayor que el 100% de la población.

El teléfono móvil se ha convertido en más que un instrumento de comunicación, es también un símbolo de estatus, de moda, de extensión de la personalidad del individuo.

*El teléfono móvil es la más genuina tecnología que representa los valores, las aspiraciones, las necesidades y los deseos del ciudadano de la Era Digital. Una especie de objeto de deseo en el que estaban sintetizados todos los sueños.*

*Representa la característica más identificadora de la época: la personalización del servicio en una sociedad segmentada en especialidades. Interpreta la simultaneidad del espacio eléctrico. No hay distancias, no hay remoto. El tiempo es real. Es la revelación del ahora* (Sempere, 2007, p. 330).

Desde el punto de vista de McLuhan, el teléfono es un medio frío, por la imperfección de su definición sónica cuando se creó. La telefonía celular fue la evolución del teléfono convencional, con las subsiguientes generaciones que permitían una mayor perfección en la recepción de la información. El uso del teléfono ha evolucionado hasta convertirlo en un objeto del que se depende constantemente: para comunicar que se está llegando, para descargarse sonidos personalizados, para votar por uno u otro concursante en programas televisivos de gran audiencia, para escuchar música, por seguridad, para narrar la vida en el momento presente.

### 1.4.2 Internet

El nacimiento de Internet se sitúa nada más y nada menos que en el año 1945, cuando Vennevar Bush imaginó una máquina capaz de permitir el acceso a todo el conocimiento humano. En Estados Unidos, las investigaciones que llevarían a un tipo de máquina semejante no surgieron hasta la década de los pasados sesenta, momento en el que el gobierno americano encargó a los militares investigaciones encaminadas a poder esparcir información sensible por cualquier punto del país. ARPA (*Advanced Research Projects Agency*) fue la agencia encargada de estudiar la seguridad de las estructuras de mando, en caso de un ataque con armas nucleares. Paul Baran desarrolló la conmutación de paquetes, por la que dividía información en paquetes más pequeños, antes de enviarlos a su destino. En 1968 se instaló la primera red, que unía la Universidad de California en Los Ángeles, el Instituto de Investigación de Stanford, la Universidad de Utah y la Universidad de California en Santa Bárbara. En el año 1970, ya había 15 nodos situados por todo el territorio de Estados Unidos. **Aunque “la Red” estaba pensada para fines** de defensa, en la década de los setenta se empezó a utilizar para usos más informales, como partidas de ajedrez o concursos. En 1972 se inventó el correo electrónico.

Redes similares a la de Arpanet surgieron localmente en todo el mundo, pero no fue hasta 1975 cuando Vint Cerf desarrolló una tecnología capaz de crear puertas de acceso a otras redes, de modo que se formase una red mundial. En el año 1977 estas redes estaban ya conectadas de la forma en que están hoy en día, por medio de protocolos TCP. A finales de 1979, no sólo estaban conectadas universidades, sino también otras instituciones académicas y científicas.

A mediados de la década de los ochenta se celebró una reunión en la que se segmentó en dominios el espacio de la red: universidades (edu), gobierno (gov), compañías (com), fuerzas armadas (mil),

organizaciones sin ánimo de lucro (org), proveedores de servicios de la red (net) y entidades relativas a tratados internacionales (int).

En 1990 y por la Organización Europea para la Investigación Nuclear (CERN), se creó la World Wide Web, que empleaba un protocolo especial diseñado por Tim Bernes-Lee, el http. En 1993, ya existía el primer navegador; Mosaic, diseñado en la Universidad de Illinois, permitía el salto al ámbito comercial por la facilidad de uso. Nacen así una nueva forma de comunicación y una nueva psicología basada en las relaciones del ciberespacio (Watson, 2002, pp. 788-791).

El uso de Internet por las corporaciones ha sido espectacular y los motivos son muy diversos. Por ejemplo, muchas empresas creían que Internet era la respuesta para conquistar el mundo y llegar a segmentos de clientes que no eran posibles para una organización<sup>8</sup>. En España, a principios del siglo XXI, parecía que si no se estaba en Internet, no se era nadie, lo que llevó al crecimiento desestructurado en muchas corporaciones.

---

<sup>8</sup> He vivido de forma muy cercana el despegue de Internet en nuestro país, al haber estado trabajando en una de las empresas bancarias que más ha innovado con respecto a las nuevas tecnologías. La naturaleza del trabajo diario en *Human Computer Interaction*, dedicada al cuidado de la experiencia del usuario de las nuevas tecnologías, no sólo me acercó a este canal de comunicación emergente, sino que me permitió trabajar directamente con otros profesionales de diversas empresas, que estaban viviendo experiencias similares a la mía y me permitió el participar con otros profesionales en foros como *First Thursday* o en listas de distribución de correo de la *Association for Computer Machinery*, en las que se debatían temas desde la repercusión de Internet en la empresa hasta decisiones más de nuestro trabajo diario, como era la de incluir o no “haz click aquí” en las primeras páginas que construíamos en este nuevo medio de comunicación. Todo este caldo de cultivo ha influido definitivamente en mi vida y, sin duda alguna, en la elección de este trabajo de investigación, al permitirme tener una experiencia directa de lo que supuso la introducción de las nuevas tecnologías en nuestro país.

La banca fue uno de los primeros sectores en nuestro país que adoptaron esta nueva forma de comunicación y que antes la pusieron a disposición de sus públicos. Bankinter fue aquí el primero que proporcionó servicios bancarios por Internet y la organización que creó el primer portal financiero en español, KMO. Pronto siguieron otros **bancos, como el Santander o “La Caixa”**. Muchas compañías decidieron tener una página web, pero no vender productos por Internet. Otras se decantaron por la multicanalidad, por combinar con los de Internet los servicios de tiendas tradicionales.

Por otro lado nos encontramos con las empresas que se gestaron y crecieron en el nuevo canal de comunicación, como Ebay, Google o Amazon, que revolucionaron el mundo de la venta personal, la búsqueda de información o la compra a distancia.

La principal diferencia de las empresas que nacieron en Internet con aquellas que lo adoptaron es, desde nuestro punto de vista, la comprensión del cliente. Mientras que las empresas tradicionales, las bricks-and-mortar, como se las denominaba a principios de la época de la Nueva Economía, veían el medio como una posibilidad de expansión y de crecimiento exponencial, un Eldorado empresarial, con la misma actitud centrada en la propia empresa y en la fuerza del **marketing**, las nuevas empresas pronto se dieron cuenta de la importancia que tenía para su crecimiento la comprensión de los clientes y de los públicos potenciales.

El conocimiento del ser humano en cuanto al uso de Internet y de las nuevas tecnologías se convirtió en el mantra de muchas de estas nuevas empresas nacidas en Internet, mientras que, para las empresas tradicionales, no se innovó internamente en cuanto a la comprensión del cliente, como se pone de manifiesto en uno de los últimos informes anuales sobre la comunicación empresarial y la gestión de los intangibles (Villafañe, 2007). En él, los diferentes autores se centran en la empresa todopoderosa, que evoluciona en un panorama tecnológico

muy rico, pero que sigue encerrada en sí misma, aunque emplee nuevos términos de moda, como son la **reputación** y la nueva **responsabilidad corporativa**. En este informe se habla de los siete públicos de una empresa, entre ellos, los medios de comunicación, empleados, accionistas, sociedad e instituciones, y se sitúa al cliente dentro de ese abanico de públicos de una empresa, sin realmente profundizar sobre el conocimiento del cliente. Se habla de la **reputación corporativa**, término que sigue siendo tan insustancial y abstracto como el de **calidad total**, especialmente cuando se ve desde la perspectiva española, en ocasiones llena de ideas grandilocuentes, que no profundizan dentro de la realidad de la empresa y que, en muchas ocasiones, no son más que una mera adaptación de otras grandes investigaciones americanas de las que ni tan siquiera se citan los autores que las generaron.

### 1.4.3 La innovación empresarial y la tecnología

Si uno de nuestros objetivos es el de conocer las razones por las que tanto las empresas como sus clientes adoptan nuevos canales de comunicación, necesitaremos para alcanzarlo conocer también las decisiones internas y los procesos por los que la empresa llega a adoptar nuevas tecnologías de la información.

Para este cometido nos será útil el abordar este tema desde la estrategia corporativa. No obstante, nos quedaríamos cortos si al menos no citásemos otras variables que influyen en la adopción de nueva tecnología, como la competencia o el mercado en sí. Para no extendernos o alejarnos de nuestro cometido, que es el estudio de la empresa internamente y el conocimiento de cómo se toman aquellas decisiones, nos centraremos en la estrategia corporativa interna, ya que es desde ahí desde donde se toman o aprueban las decisiones que afectarán después a la estrategia corporativa global.

La adopción de nuevos canales y formas de comunicar con el cliente es la adopción de algo nuevo, que no existía anteriormente. Es la adopción de una innovación. El estudio de cómo se genera algo nuevo en un sistema o cómo se adopta algo externo al grupo u organismo que lo adopta es largo y extenso en diferentes sectores de la industria, la medicina o las ciencias naturales.

No obstante, en nuestro caso, podemos limitar ese estudio al terreno de la comunicación y basarnos en un autor que ha dedicado su vida al estudio de este fenómeno: Everett M. Rogers.

Antes de profundizar en el estudio de los procesos empresariales que se producen dentro de una empresa a la hora de innovar, comenzaremos por dar un repaso histórico a cómo ha surgido esta **disciplina del estudio de “lo nuevo”**. Nos parece relevante esta visión histórica por varias razones. En primer lugar, por la importancia que

tiene esta disciplina dentro de esta tesis doctoral, ya que no solamente la utilizaremos para el estudio de la empresa sino, además, para el estudio del cliente como actor, dentro de la adopción de una nueva forma de comunicarse con la empresa. En segundo lugar, porque esta disciplina se ha utilizado muy poco dentro de nuestro país y el citado es un autor que, aunque conocido en Estados Unidos, a España ha llegado de forma indirecta, sobre todo por manuales estadounidenses de *marketing* traducidos al español.

Una vez que hayamos hecho este recorrido histórico, hablaremos de aquellos mecanismos que afectan a la adopción de nuevas ideas y a su difusión dentro del mundo de la empresa. Para ello, nos basaremos principalmente en la opinión de Rogers, porque consideramos que es el padre del estudio de cómo algo nuevo, ya sea una idea o un objeto, se difunde en un sistema social.

#### **1.4.4 Aproximación histórica a los estudios de Difusión**

La investigación de la generación y difusión de innovaciones aparece, como el estudio de ambas partes de este proceso —el de innovar y el de difundir una nueva idea—, en un cuerpo integrado y único dentro de la ciencia. El enfoque claramente multidisciplinar de la generación y difusión de innovaciones se ha llevado a cabo en sectores muy diversos y diferentes entre sí, como la política, la banca, la religión o la industria química.

Aunque no podríamos hablar de una fecha o de una obra en concreto que inicie esta disciplina, los primeros estudios de innovación y difusión se sitúan entre los años 1940 y 1950. Entre ellos, destaca el que llevaron a cabo en Estados Unidos varios sociólogos rurales, sobre la adopción del maíz híbrido por parte de un grupo de agricultores. Durante esas dos décadas, otros sociólogos se dedicaron a estudiar la difusión de nuevas formas de enseñar entre un grupo de profesores de

instituto. A pesar de la distinta naturaleza de los estudios y ámbitos en los que se investigaba este fenómeno, los grupos diferentes de científicos llegaron a conclusiones muy similares, como, por ejemplo, que el estatus socioeconómico de las personas que adoptaban antes una **idea dentro de un sistema social, los llamados “innovadores”, era más** alto que el de las personas que adoptaban una idea más tardíamente o que las curvas de adopción de cualquier idea o producto tenían forma de S, como veremos a continuación.

Los comienzos del estudio de las características de las personas que adoptaban algo nuevo se remontan a la época en que la Sociología y la Antropología surgían en Europa como ciencias independientes entre sí y había dos países que estaban a la cabeza del estudio de este fenómeno: Francia, con el francés Gabriel Tarde, y Alemania, con Georg Simmel.

Gabriel Tarde es uno de los pioneros dentro de la Sociología y de la Psicología Social. Abogado y juez de profesión, sus inquietudes lo llevaron a profundizar en varios aspectos únicos, en los que nadie se había fijado antes; aspectos que formarían parte del cuerpo teórico de la Sociología.

Este abogado se enfrentaba a la aceptación de los diversos casos legales que llegaban a su juzgado desde una perspectiva altamente analítica y, sin lugar a dudas, yendo más allá de donde el propio ejercicio de su profesión alcanzaba. Así, al cabo de los años, se fue dando cuenta de una serie de tendencias sociales a las que llamó ***Las leyes de la imitación*** y que posteriormente publicó en un libro con el mismo título. En este libro, que tuvo una gran influencia desde el momento de su publicación, se preguntaba por qué una serie de nuevas ideas se adopta por parte de la población en general y otras se olvidan totalmente. Llegó incluso a decir que, de cien ideas nuevas, tales como palabras, procesos industriales, ideas generales sobre algo, etc., diez se propagarían al resto de la población mientras que las otras noventa se olvidarían.



Aun no siendo el vocabulario que Tarde empleó el mismo que se utilizó posteriormente, fue un auténtico pionero en todos aquellos aspectos sobre la difusión estudiados por investigadores posteriores. Una de sus mayores aportaciones radicó en identificar la adopción o el rechazo de una innovación como una variable crucial en el estudio de la difusión. Observó además que el ritmo de adopción de una nueva idea tenía forma de S y que el comienzo de esa curva en forma de S se daba cuando los líderes de opinión de un sistema, y no los miembros del sistema, usaban una idea nueva. Para Tarde, la difusión de las innovaciones suponía la explicación fundamental del cambio en el comportamiento humano. Sus hallazgos no serían corroborados empíricamente hasta pasados cuarenta años, cuando Ryan y Gross (1950) llevaron a cabo el estudio sobre el maíz híbrido del que hablábamos anteriormente.

Otro pionero en este campo fue Georg Simmel, el primer profesor que, en la Universidad de Berlín, impartió Sociología como asignatura independiente. Entre sus variados intereses, analizó el concepto de *extraño* o *extranjero* en el contexto de la Sociología. Definió al *extraño* como un individuo que es miembro de un sistema pero que no está fuertemente vinculado al mismo. Estas ideas, como en el caso de Tarde, también tuvieron eco en investigadores posteriores, que desarrollaron ese concepto, considerándolo como *distancia social*, *heterofilia* o *cosmopolitismo*. Podemos concluir que fue Simmel quien abrió el camino a futuros investigadores, hacia el estudio de las redes de comunicación entre seres humanos; una noción de gran utilidad para conocer cómo las innovaciones se difunden en un sistema social.

Un tercer pilar en el estudio de la difusión lo encontramos en un grupo de antropólogos que realizaron sus investigaciones en Inglaterra, Alemania y Austria y que siguieron líneas de investigación que había abierto Tarde. A estos antropólogos se les conoce en la literatura como *difusionistas británicos* y *difusionistas germano-austríacos*. Ambos grupos coincidían en explicar que los cambios sociales eran el resultado

de la introducción de innovaciones, difundidas a partir de una única fuente. Aunque ahora sabemos que la innovación sufre alteraciones y puede incluso venir generada por otra innovación anterior, sus ideas tendrían mucha repercusión posterior y ayudarían a ir fraguando esta disciplina.

Los investigadores que dieron continuidad a este trabajo fueron, sobre todo, antropólogos estadounidenses, que comenzaron en 1920 a investigar la difusión de las innovaciones en Estados Unidos y que incorporaron a la tradición norteamericana estos conceptos que acabamos de enumerar (Rogers, 2003, pp. 39-43).

Una vez revisadas sus bases, vamos a tratar someramente las nueve corrientes principales que existen en la actualidad dentro de los estudios de la Difusión, para, de esta forma, completar esta introducción a la disciplina. Cada una de ellas constituye una ciencia académica, como la Antropología o la Sociología Rural. En general, cada una se centró en el estudio de la difusión de un tipo de innovación, como lo hizo la Sociología Rural, al estudiar las innovaciones en la agricultura. En un principio, cada disciplina se dedicaba al estudio de la difusión dentro de su campo de especialización, sin demasiado intercambio con las demás tradiciones de investigación sobre la difusión; y no fue hasta mediados de los sesenta cuando las fronteras entre las distintas tradiciones comenzaron a romperse. La riqueza que apuntábamos al principio de este apartado radica precisamente en esta multitud de tradiciones que existe en la actualidad, dentro de los estudios de la Difusión y adopción de nuevas ideas, lo que hace esta disciplina rica y pertinente dentro del marco de la investigación de esta tesis doctoral.

La Antropología es, tal vez, la tradición más antigua y es también la más distintiva en su aproximación metodológica al estudio de la difusión. La mayoría de los antropólogos que estudian la difusión evita la utilización de métodos cuantitativos, como las encuestas a la

población con su posterior análisis estadístico, y se basa en la observación de la comunidad o individuo objeto a estudio. Para ello el antropólogo adopta la perspectiva del entrevistado, al compartir sus experiencias del día a día. Este tipo de investigadores a menudo viven durante varios años dentro del sistema social que estudian, buscando la empatía con los encuestados, para poder profundizar sobre sus vidas y sus formas de pensar.

Estas investigaciones tienen una gran riqueza en cuanto a datos sobre un grupo en cuestión, pero a menudo son difícilmente generalizables, por la imposibilidad de aplicar los resultados a otros grupos de individuos. Si comparamos esta tradición investigadora con otras más generalistas, desde la Antropología se ha mostrado en numerosas ocasiones cómo con frecuencia los agentes oficiales encargados de programas de difusión fracasan, precisamente por no tener en cuenta valores culturales de los adoptantes de la innovación. Como resultado, el programa de difusión o bien fracasa o conduce a consecuencias imprevistas.

Los antropólogos, al estar entre los pioneros en el estudio de la difusión, influyeron en las demás tradiciones de la investigación, en especial, al comienzo de lo que sería la Sociología y la Sociología Rural (Rogers, 2003, pp. 43-50). En los últimos años, la Antropología se ha centrado más en la transferencia de innovaciones tecnológicas de una sociedad a otra, en vez de en la difusión de una idea dentro de un sistema social.

La importancia de la Sociología dentro de los estudios de Difusión no se debe tanto a los logros obtenidos como a la influencia que ejerció sobre otras corrientes de investigación. Los primeros estudios, alrededor de los años cuarenta del siglo anterior, se centraban en la difusión de una única innovación en un área geográfica limitada, como una provincia o un estado. Su objetivo era comprender el proceso

de cambio social que surgía a partir de la adopción de algo nuevo, como ya había apuntado antes Tarde.

A los primeros sociólogos no les interesaba el proceso de la innovación o el de la decisión, ni siquiera en aquellos aspectos referentes a los líderes de opinión y su influencia dentro de un sistema para adoptar o rechazar una idea nueva. Bowers, uno de los pioneros en este campo, fue de los primeros en interesarse por la difusión social y utilizó datos de primera mano, facilitados por los encuestados, además de datos de segundas fuentes, como estadísticas gubernamentales. Bowers se dio cuenta de que la distribución de los adoptantes formaba una curva en S. Fue él también quien relacionó factores tales como el tamaño de una ciudad o un estado con el ritmo de adopción (Bowers, 1937, 1938).

La Sociología se diferenciaba de la Antropología en que ésta utilizaba análisis de datos cuantitativos; una aproximación metodológica que sería seguida por la mayoría de las demás tradiciones de investigación y que, en la actualidad, tiene un mayor peso en esta disciplina, pero que, a nuestro modo de ver, la aleja en muchos casos de lo que es la comprensión profunda del individuo que adopta una nueva idea y de su entorno social.

Pero el paradigma intelectual que se considera el germen de la difusión de las innovaciones llegaría desde una subdisciplina de la Sociología, nos referimos a la Sociología Rural. Es muy posible que la razón de este hecho la encontremos en el propio Rogers, ya que hizo sus estudios de doctorado sobre esta especialidad sociológica y abrió así las puertas a esta disciplina. No es sorprendente, entonces, que desde ella se produjera en un primer momento el mayor número de estudios sobre difusión. Hasta 1964, 423 de las 950 publicaciones sobre difusión, es decir, el 45%, se centraban en sociología rural (Rogers, 2003, p. 53). En las décadas siguientes, el porcentaje fue

disminuyendo, a medida que otras disciplinas se iban haciendo eco de estos estudios.

La Sociología Rural es un subcampo de la Sociología y estudia los problemas de la vida rural. Muchos de los investigadores están empleados en colegios de agricultura y tienen tres funciones principales: enseñar a los estudiantes, llevar a cabo investigaciones sobre problemas agrícolas y desempeñar un servicio de difusión entre potenciales adoptantes, especialmente entre los agricultores, de las innovaciones agrícolas procedentes de la investigación. Ya que la agricultura moderna se caracteriza por un alto rendimiento en la producción, no es de extrañar que los estudios sobre difusión tuvieran una gran repercusión en aquella. Aquí es donde situamos el estudio de Ryan y Gross, de que hablábamos al principio de este punto, sobre el maíz híbrido en Iowa, en 1943.

Otro de los motivos por los que esta disciplina se desarrolló tanto en un principio fue que el gobierno americano tenía en cuenta los modelos de difusión y sus avances como la principal forma de transferir a los agricultores tecnologías agrícolas nuevas. Consideremos además la importancia que la agricultura tuvo en Estados Unidos en las décadas de los cincuenta y sesenta, mientras Europa se estaba recuperando de los estragos causados por la Segunda Guerra Mundial. En las últimas décadas, cuando la superproducción de alimentos se convirtió en un problema y la crisis llevó a muchos agricultores americanos a abandonar la agricultura, el interés por los sociólogos rurales y las ayudas a la investigación en este ámbito empezaron a desvanecerse (Rogers, 2003, pp. 54-55). No obstante, sin extendernos más en este punto, la importancia que tiene la Sociología Rural dentro de los estudios de Difusión es la de haber avanzado profundamente en los mecanismos que influyen en la difusión en general y de los que se harían eco otras disciplinas.

La medicina es una de las disciplinas que más se han beneficiado de los estudios sobre Difusión. Es muy fácil ver la importancia que tiene la difusión en la adopción de medicamentos u otras ideas médicas novedosas, que pasan a ser acogidas por médicos o profesionales de la salud, o por el público al que van dirigidas. En el terreno de la adopción de nuevas ideas alrededor de la medicina, hay numerosos estudios, como la adopción de sistemas de planificación familiar (Kincaid, 2000), donde se estudia la aceptación de dichos sistemas por personas comunes. Si en un terreno tiene especial importancia la velocidad de adopción es precisamente en éste, donde el que un sistema social adopte una nueva idea puede tener suma importancia para salvar vidas humanas, como ha sido el caso de varios estudios sobre el SIDA en numerosos países (Kelly et al., 1991) o el de la prevención del consumo de drogas en adolescentes (Rohrbach, D'Onofrio, Backer, & Montgomery, 1996) o el de la detección del cáncer de mama.

Un ejemplo cercano, en nuestro país, es el del reciente descenso del consumo del tabaco. Por los estudios de Difusión en grupos sociales se ha descubierto que, cuando un número relevante de personas deja de fumar en el círculo de amigos de un individuo, éste se siente a disgusto fumando en presencia de ellas y, en muchas ocasiones, esta presión social lleva a la dejación del hábito. En este ejemplo, vemos cómo un pequeño cambio en un sistema más pequeño genera un gran cambio en el ritmo de adopción de los que dejan de fumar, considerados como un sistema mayor. A este proceso, se le llama **masa crítica** (Gladwell, 2000) y ha sido citado en numerosas publicaciones sociales en los últimos años, sobre todo en las referentes a la adopción de tecnología.

Desde la Comunicación se han estudiado ampliamente los mecanismos de adopción y se considera el ámbito que está hoy a la cabeza de las publicaciones sobre Difusión: representa el 15% de todas esas publicaciones. En 1962, cuando Rogers publicó el libro ***La Difusión de las innovaciones***, ni tan siquiera la consideraba como una disciplina que estudiara este fenómeno. Sin embargo, en la actualidad, hay más de

2000 departamentos universitarios de comunicación sólo en las universidades estadounidenses y Rogers calcula que existe un número similar en el resto del mundo.

Estas investigaciones comenzaron en 1943, antes de que, en 1960, la especialidad de Comunicación iniciase su propia andadura. La comunicación humana no fue considerada como tema de estudio independiente hasta que se publicó el famoso libro de Shannon y Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (1949). Como sabemos, en este libro se definía un concepto clave de la comunicación, **la “información”, y se proponía un modelo básico de comunicación** que serviría para dividir el estudio de la difusión y adopción en Comunicación. Pronto siguió una gran expansión en la creación de departamentos universitarios que llevaron a cabo investigaciones sobre comunicación y gran número de licenciados en este campo pobló otros departamentos universitarios de Facultades de Periodismo y Lengua, en donde inyectó la nueva perspectiva del estudio de la comunicación.

Uno de los primeros campos de interés dentro de la comunicación fue el de la difusión de noticias, tales como la muerte de la Princesa Diana, en 1997, asesinatos de jefes de estado, desastres como el del Challenger, en 1986, o el ataque terrorista a las Torres Gemelas. Contrariamente a lo que ocurre con las innovaciones tecnológicas, las noticias no tienen una base material, pero, en cambio, sí tienen un patrón de difusión similar: la distribución de los que las conocen sigue también una curva en forma de S. Una diferencia notable es que las noticias se expanden mucho más rápidamente. Por ejemplo, uno de los descubrimientos de esta disciplina es que el 92% de los norteamericanos conocía el asesinato del Presidente Kennedy, en Dallas, a la hora de haberse producido. (Bradley S. Greenberg, 1964; B. S. Greenberg, Parker, & Schramm, 1965). Esta rapidez en la difusión de noticias se debe a que el individuo solamente tiene que ser consciente del acontecimiento, mientras que la difusión de innovaciones tecnológicas

pasa por fases diferentes, como son el conocimiento, la persuasión, la decisión y la puesta en práctica.

Una contribución importante de esta tradición es el haber establecido las condiciones en las que los medios de comunicación social son relativamente más importantes que los canales de comunicación interpersonal, a la hora de propagar una noticia.

Aunque no fue el primer caso de estudio sobre la difusión, en 1960 Paul Deutschmann y Wayne Danielson establecieron las bases para las investigaciones sobre la difusión de noticias de impacto y el suyo es el estudio más citado en publicaciones sobre difusión (Deutschmann & Danielson, 1960). Estos investigadores fueron los primeros en conseguir un doctorado en Comunicación por la Universidad de Stanford, en donde estudiaron de la mano de Wilbur Schramm. Consideraron la difusión de noticias como un proceso de comunicación (los dos habían sido periodistas antes de graduarse, lo que les ayudó a formular el paradigma para el estudio de la difusión de noticias). Danielson y Deutschmann se dieron cuenta de que los entrevistados mencionaban más, como su primera fuente o canal de información, la radio, la televisión y los periódicos que las redes interpersonales.

En general, los dos investigadores documentaron la difusión de estas noticias a la velocidad del rayo, comparada con la difusión de innovaciones tecnológicas en agricultura, educación, etc. Tras el estudio en tres ciudades universitarias, concluyeron que ***el proceso de difusión fue mucho más regular de lo que sospechaban.***

Las investigaciones sobre la difusión de las noticias se centran, de una manera primordial, en conocer la difusión de noticias espectaculares, tales como el asesinato del presidente de los Estados Unidos, el lanzamiento del Sputnik o el desastre del Challenger. En esas ocasiones, en las que los medios reaccionan rápidamente a la noticia, incluso extraños se detienen en la calle y cuentan lo que acaban de



conocer. Lo que ocurre después de que la noticia se difunda se convierte en objetivo de los investigadores de la difusión. Como la difusión es tan rápida, el proceso es difícil de estudiar con los métodos usuales de investigación sobre la comunicación, que suponen una preparación previa, a veces de meses o incluso años.

¿Qué es lo que determina la importancia de una noticia? Los medios de difusión transmiten a sus audiencias pistas importantes sobre el grado de relevancia que los periodistas conceden a las noticias: que, para dar una noticia, se interrumpa una programación habitual, la tipografía empleada y el lugar que se le asigne en las páginas de una publicación, la extensión con que se comente, etc.

Una noticia que un individuo percibe como importante le lleva a buscar más información y contársela a otros que, con mucha frecuencia, son extraños. El comienzo espontáneo de una red heterófila de conversaciones entre desconocidos explica por qué este tipo de noticias se difunde mucho más rápidamente. El grado de importancia es la cualidad que caracteriza cada noticia. Pero la importancia percibida por cada individuo varía. Por ejemplo, los católicos concederán más importancia a una noticia sobre un intento de asesinato de Papa que los no católicos.

Además de la importancia percibida, el número de posibilidades de que un individuo se entere de la noticia por medio de canales de comunicación interpersonales depende de variables tales como la hora del día o si está en casa o en el trabajo. Por ejemplo, en 1990, Mayer y otros averiguaron que la gente que estaba en casa tenía tres veces más posibilidades de haber conocido la noticia del Challenger que la gente que estaba en el trabajo.

Los primeros estudios sobre difusión de noticias ayudaron a comprender cómo funcionan los medios de comunicación de masas y los medios interpersonales. Se llegó a la conclusión de que los mensajes de

los primeros estimulan la comunicación interpersonal que, a su vez, motiva cambios de actitud y cambios de comportamiento. ¿Por qué hay individuos que informan a otras personas, incluso a extraños, sobre ciertas noticias?

El caso de la muerte de la Princesa de Gales, por ejemplo, suscitó preguntas acerca de la responsabilidad de los paparazzi en el accidente, lo que llevó a la gente a hablar e intercambiar opiniones y teorías para responder a aquellas. Tal vez algunos individuos cuenten estas noticias a los amigos o a su círculo familiar para presumir de lo bien informados que están, lo que no es más que una busca de estatus social.

En 1960 se comenzó a investigar la difusión de ideas tecnológicas, sobre todo en el campo de la agricultura, la salud, la educación y la planificación familiar en países en desarrollo. El estudio de Deutschmann sobre la difusión de avances agrícolas en una aldea de Colombia se ha considerado como una obra fundamental. Durante los 70, la investigación se hizo sobre innovaciones tecnológicas en los Estados Unidos. Desde los años 90, el número de estudios sobre difusión aumentó enormemente y muchos de ellos se centraron en la expansión de Internet y otras tecnologías de comunicación nuevas (Leung & Wei, 2000; Lin, 2001).

Una de las ventajas de las tradiciones de la investigación sobre la comunicación es que pueden analizar cualquier tipo de innovación, sin límites (Rogers, 2003, pp. 74-82).

La tradición de difusión de la gestión del *marketing* aparece con fuerza en 1960 y ha sido estimulada en los últimos años por la difusión y adopción de nuevas tecnologías de la comunicación y por el uso de Internet como medio para poner en el mercado nuevos productos y servicios. Un tema de particular interés ha sido el de la difusión de servicios de telecomunicación como los teléfonos móviles. El modelo de predicción formulado por Frank Bass (Bass, 1969) para estimular el

ritmo de adopción de un producto nuevo ha atraído y mantenido el interés de muchos investigadores. Ese modelo se utilizó en un principio para predecir el ritmo de adopción de productos de consumo, como lavaplatos y acondicionadores, aunque posteriormente se aplicó a una amplia variedad de productos y servicios y se convirtió en uno de los modelos más populares en el campo del *marketing*.

La literatura sobre la difusión del *marketing* pone de relieve la predicción del ritmo de adopción de productos nuevos y cómo los atributos percibidos de una innovación, además de la mezcla de *marketing* y venta personal, afectan al ritmo de compra. El interés de los investigadores no sólo se centra en averiguar el ritmo de adoptantes de un producto nuevo sino también en conocer durante cuánto tiempo se va a utilizar el producto, desde el momento de la adopción hasta su desuso.

Podemos forzar a la gente a adoptar determinadas innovaciones. A veces, la sociedad tiene que imponer su voluntad sobre la voluntad individual, cuando se trata de mejorar la salud, adoptar medidas que incrementen la seguridad vial, etc. El *Marketing Social* es la aplicación de las estrategias del *marketing* comercial a difundir productos o servicios que no conllevan un beneficio económico. Este tipo de *marketing* apareció hace más de cincuenta años, con la pregunta retórica: *¿Por qué no puede venderse hermandad como se vende jabón? (Wiebe, 1951).*

En los últimos años, el *marketing* social se ha aplicado al ahorro de energía, a dejar de fumar, a una conducción de vehículos más segura, a la prevención del SIDA, etc. Muchas veces se trata de convencer a la gente de que adopte hábitos nuevos y, a menudo, desagradables. A continuación citamos los puntos esenciales de una campaña de *marketing* social:

- **Segmentación de la audiencia**, estrategia que consiste en identificar las subaudiencias, en el conjunto de la audiencia

global, para transmitir un mensaje especial a cada uno de esos grupos.

- **Investigación formativa**, que se lleva a cabo relativamente pronto en una campaña de comunicación, para crear mensajes más efectivos. Se pueden evaluar versiones provisionales de mensajes, para saber cómo funcionan y poder modificarlos para conseguir mayor efectividad.
- **Posicionamiento de la innovación**, referido al sentido que la audiencia concede a la innovación, para enfatizar ciertos aspectos deseables. Este posicionamiento puede facilitarse por el nombre escogido para la innovación. Ejemplos de nombres comerciales para preservativos son *Nirodh*, en India, *Panther*, en Jamaica (nombre que conlleva una imagen de vitalidad masculina), etc.
- **El precio** de la innovación se mantiene bajo, ya que el propósito es cambiar un hábito social y no el de conseguir beneficios.
- **Canales de comunicación**. Deben utilizarse canales de comunicación sobre los que se tenga control (Rogers, 2003, pp. 84-90).

Todas estas tradiciones diferentes han estudiado aspectos diversos sobre la difusión de productos o ideas nuevos o se han centrado en el estudio de los adoptantes o de las agencias que permiten este cambio. Lo importante es tener en cuenta la riqueza de los estudios de la adopción y la difusión como procesos que se generan por un agente u organización y que son adoptados por alguien.

Rogers habla de ocho tipos diferentes de investigación, relacionados con las diferentes tradiciones de difusión (Rogers, 2003, p. 101):

1. El conocimiento mismo de la propia innovación.
2. La velocidad de adopción de diferentes innovaciones en un sistema social.
3. El grado de innovación del individuo.
4. Los líderes de opinión.
5. Las redes de difusión.
6. La velocidad de adopción en sistemas sociales diferentes.
7. El uso de los canales de comunicación por los que llega la innovación.
8. Las consecuencias de haber adoptado la innovación.

Para nuestra investigación, nos centraremos en conocer cuándo los adoptantes conocieron la innovación, los canales de comunicación por los que el individuo conoce la innovación y las consecuencias de haber adoptado la innovación con respecto al uso de otros canales de comunicación. Para ello tendremos en cuenta los procesos de difusión y adopción y las variables que influyen en este proceso, lo que trataremos en el siguiente apartado.

#### 1.4.5 Los elementos de la innovación y la difusión

El proceso de difusión queda definido por Rogers como *un proceso en el que una innovación se comunica a través de determinados canales de comunicación durante un determinado tiempo a los miembros de un sistema social*. A continuación vamos a ver estos cuatro elementos de la difusión (innovación, proceso de comunicación, tiempo y sistema social) y cada una de las variables que influyen en cada parte del proceso.

Rogers define la innovación como *una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo o cualquier otra unidad de adopción* (Rogers, 2003, p. 12). En cuanto al comportamiento humano se refiere, no importa demasiado si lo nuevo es objetivamente nuevo sino que esa novedad lo sea para el individuo. Tampoco es necesario que conlleve un conocimiento nuevo. La novedad de una innovación puede expresarse como conocimiento, persuasión o decisión para adoptar.

Entre los aspectos relevantes considerados por los investigadores de la difusión, debemos señalar:

- **En cuanto a la unidad de adopción:** diferencias entre los primeros adoptantes de una innovación y los últimos.
- **Atributos de la adopción frente a ritmo de adopción:** en qué medida afectan al ritmo de adopción los atributos percibidos de esa innovación, tales como ventajas, compatibilidad, etc.
- **Masa crítica:** por qué la curva de adopción en forma de S “despega” cuando las adopciones están entre un 10 y un 20%, que es cuando las redes interpersonales se activan, de manera que una cantidad importante de adoptantes comienza a utilizar la innovación.

No debemos asumir que la difusión y adopción de innovaciones son siempre deseables, ya que algunas innovaciones pueden ser dañinas para el individuo o el sistema social. Además, una misma innovación puede ser beneficiosa y deseable en una situación para un individuo y no serlo para otro.

En el terreno que nos ocupa, el de la tecnología, hemos de considerar que la mayoría de las nuevas ideas analizadas en cuanto a su difusión son innovaciones tecnológicas y que, frecuentemente, **utilizamos la palabra “innovación” como sinónimo de “tecnología”**. En una tecnología hay dos componentes importantes, un aspecto hardware y uno software, es decir, la herramienta que encarna la tecnología y la información con la que trabaja esa herramienta. Un ejemplo puede ser el de un ordenador y los programas con los que lleva a cabo tareas.

Pero, a menudo, pensamos en tecnología en términos de hardware. Aunque, en algunos casos, ese es un aspecto dominante, en otros, una tecnología puede estar formada únicamente por información, igual que sucede con una doctrina filosófica, como el Marxismo, etc. Aunque se ha estudiado la difusión de este tipo de innovaciones, su adopción no es fácilmente observable.

Un número considerable de productos nuevos conlleva los dos aspectos, como las impresoras o los vídeos, y, con frecuencia, algunas empresas aprovechan esta dualidad para vender el hardware a un precio bajo, hacerse con mercado y vender el software a un precio mayor.

Una innovación tecnológica suele aportar algún tipo de beneficio al adoptante potencial, aunque no siempre ese beneficio es percibido como tal. Un individuo o unidad de adopción no siempre tiene la seguridad de que una innovación represente una alternativa mejor a la práctica previa que trata de reemplazar, por lo menos cuando se conoce por primera vez. Esa innovación entraña cierto grado de incertidumbre

acerca de si podrá solucionar los problemas percibidos por el adoptante, lo que empujará al individuo a conocer más acerca de esa innovación, para reducir así su grado de incertidumbre y situarse en una posición desde la que podrá adoptar o rechazar la innovación de que se trate. En caso de adopción, habrá luego una información que servirá al individuo para evaluar sus efectos.

En conclusión, el proceso de decisión sobre una innovación es una actividad que representa una búsqueda y procesamiento de información, en la que un individuo se encuentra motivado para reducir su incertidumbre sobre las ventajas y desventajas de dicha innovación.

Un aspecto conceptual y metodológico importante es el de determinar los límites de una innovación tecnológica, en cuanto a conocer en dónde termina una innovación y dónde comienza otra. Como ejemplo podemos citar el de algunos hogares que reciclan plástico y vidrio, aunque algunos solamente reciclen uno de los elementos. Presumiblemente los dos hábitos de reciclaje representan dos innovaciones que son parte de un **cluster** de diferentes ideas sobre el reciclado. Podremos, en consecuencia, definir un **cluster** como uno o más elementos de tecnología que son percibidos como íntimamente relacionados (Rogers, 2003, p. 12). Algo a tener en cuenta de los **cluster** es que se ha observado que, a la hora de presentar dos o más innovaciones juntas, se mejora también la velocidad de adopción.

En consecuencia, debemos determinar que en la difusión de muchas innovaciones, en un período espacial y dentro de un sistema, unas dependen de otras. Aunque es mucho más sencillo para los estudiosos de la difusión el investigar la propagación de cada innovación como un acontecimiento independiente, esto es una distorsión de la realidad, porque a menudo la adopción de una innovación no es únicamente de una única unidad, sino de dos o más unidades interrelacionadas, que no siempre se tienen en cuenta.



No se debería entender, como ha sido el caso, que todas las innovaciones son unidades de análisis equivalentes. Mientras unas innovaciones se difunden con gran rapidez, como los teléfonos móviles, otras necesitan décadas para su implantación, como el sistema métrico decimal. Veamos cuáles son algunas de las características percibidas por los adoptantes, para poder entender mejor los distintos ritmos de adopción:

- **Ventaja relativa:** es el grado con que se percibe que una innovación es mejor que la idea que reemplaza, medido en términos económicos, de prestigio, comodidad, etc.
- **Compatibilidad:** percepción de la innovación como algo compatible con los valores existentes, las experiencias pasadas y las necesidades de los adoptantes potenciales.
- **Complejidad:** la dificultad de comprender y usar una innovación. Las innovaciones más fáciles de comprender se adoptan más rápidamente que las más complejas, que requieren que el adoptante desarrolle habilidades nuevas.
- **Prueba o grado de experimentación** al que puede someterse una innovación. Así, productos nuevos que puedan probarse antes de su adquisición definitiva son adoptados más fácilmente.
- **Observabilidad** con la que advertimos que los resultados de la innovación son visibles para los demás.

Las innovaciones que proporcionan mayores ventajas, que son compatibles, que se pueden comprobar, observar y que son menos complejas se adoptarán más rápidamente que otras. Estas cinco cualidades explican el ritmo de adopción.

Durante las primeras décadas de estudio de la difusión, se sobreentendía que la innovación era una cualidad invariable, que no cambiaba mientras se difundía. En los años 70 se comenzó a estudiar el concepto de reinvencción, que se define como el grado de cambio que sufre una innovación en el curso de su adopción y aplicación, y se llegó a la conclusión de que muchas innovaciones son modificadas, mientras que otras no. En cuanto a las primeras, también se ha constatado que muchos adoptantes quieren participar activamente en la personalización de la innovación, para que encaje en su particular situación, siendo este un elemento que favorece la adopción. La reinvencción de una innovación se ha considerado por muchos como algo positivo. En tecnología, al hecho de reinventar se le ha llamado en muchas ocasiones personalización, que no es más que adaptar a uno mismo una idea ya existente. Este proceso acerca la innovación todavía más al individuo o unidad de adopción y mantiene el uso de la innovación a lo largo del tiempo.

Los canales de comunicación que se usan para comunicar la difusión son el segundo elemento del proceso de difusión. La comunicación es un proceso por el cual los participantes crean y comparten información entre ellos, para alcanzar una comprensión mutua. La difusión es un tipo especial de comunicación, en el que el mensaje que se intercambia se refiere a una idea nueva. La esencia del proceso de difusión es el intercambio de comunicación, por medio del que un individuo participa a otro o a otros una idea nueva. El proceso, en su forma más elemental, tiene que ver con la innovación misma, el individuo o la unidad de adopción que tienen conocimiento de ella y el canal de comunicación que conecta a ambas unidades, por el que pasa esta innovación. Hasta aquí es un proceso muy similar a los primeros modelos de comunicación. La naturaleza de la relación de intercambio de comunicación entre un par de individuos determina las condiciones bajo las que una fuente transmitirá o no la innovación al receptor y el efecto de tal transmisión.

Los medios más rápidos de transmitir una innovación a potenciales adoptantes son la prensa, la radio y la TV. Los canales interpersonales son más eficaces en una efectiva persuasión, sobre todo cuando estos canales ponen en relación a individuos similares en estatus socioeconómico, educación, etc.

Los estudios de Difusión demuestran que, sobre todo, los primeros adoptantes son poco sensibles a evaluaciones objetivas y pesa mucho más el cómo otros individuos similares a ellos han adoptado la innovación. La difusión es un proceso social que conlleva necesariamente relaciones de comunicación interpersonal.

Un principio básico de la comunicación humana es el que la transmisión de ideas tiene lugar de forma más frecuente entre individuos que son similares u homófilos. La homofilia es la similitud de dos o más individuos que interaccionan. Esta similitud se refiere a creencias, educación, estatus social, etc. En una situación de libre elección, un individuo trata de relacionarse con otros similares a él. La heterofilia será la relación entre individuos disímiles.

Uno de los problemas más aparentes en la difusión de las innovaciones es la heterofilia de los participantes. Esta diferencia lleva frecuentemente a una falta de comunicación efectiva, porque estos dos individuos no hablan el mismo lenguaje. Contrariamente, cuando dos individuos son idénticos, tampoco se lleva a cabo la difusión de la innovación ya que no hay nueva información que compartir. En consecuencia, es necesaria la existencia de cierta heterofilia entre los dos participantes.

El tiempo es el tercer elemento en el proceso de difusión, aunque, en muchos casos, no se tiene en cuenta o no se le da importancia durante el proceso de adopción. El tiempo es el eje que sostiene la decisión de adoptar una innovación; es durante este proceso cuando un individuo pasa del momento en que tiene conocimiento de

la innovación a su adopción o rechazo. Por lo tanto, podemos considerarlo como un proceso en el que la búsqueda de información y su procesamiento tienen especial importancia, algo que veremos a continuación. Durante este proceso, podemos considerar los siguientes cinco pasos: conocimiento, persuasión, decisión, aplicación y confirmación.

1. **Conocimiento:** en esta etapa, el individuo descubre la existencia de algo nuevo (innovación) y gana algo de conocimiento sobre la misma, reduciendo así su grado de incertidumbre.

El individuo quiere saber qué es la innovación y cómo y por qué funciona. En este nivel, los medios de comunicación social pueden transmitir información de una manera efectiva. En esta primera etapa, la búsqueda de información que hace el individuo puede entenderse de una manera global y se centra básicamente en saber en qué consiste esta innovación, cómo y por qué funciona. Se tienen en cuenta las relaciones de causa-efecto en la capacidad de una innovación para solucionar un problema determinado o para mejorar un proceso.

2. **Persuasión:** es inmediatamente posterior al proceso de conocimiento y ocurre en el momento en el que el individuo se forma una actitud favorable o desfavorable sobre la innovación.

En el momento de persuasión y en el de decisión, la búsqueda de información es mucho más específica, ya que el individuo o la unidad adoptante pretende reducir la incertidumbre sobre las consecuencias de adoptar una innovación. Durante el momento de persuasión y de decisión, se tienen en cuenta las ventajas y desventajas que supone la adopción o el rechazo, en función del individuo o la unidad adoptante. En esta etapa es cuando el individuo pasa de un terreno general al terreno particular de su situación específica. Los medios de comunicación de masas, por la

generalidad de los mensajes que incluyen, pasan a un terreno secundario y se da entrada a los medios de comunicación interpersonales, mucho más específicos, en los que se busca la opinión de otros miembros del sistema social, para evaluar la adopción de la innovación en función de las circunstancias personales propias.

3. **Decisión:** momento en el que se toma la decisión de adoptar o rechazar la innovación. Esta decisión puede ser modificada en el futuro.
4. **Implementación:** momento en el que el individuo pone en uso esta innovación.

Con las innovaciones tecnológicas, en este punto se busca ayuda para superar las posibles dificultades en el uso de la innovación. En muchos casos esto puede conseguirse por medio del soporte técnico o de individuos cercanos en el sistema social que tienen un mayor conocimiento tecnológico.

5. **Confirmación:** momento en el que el individuo busca refuerzo sobre la decisión de haber adoptado la innovación. Puede dar marcha atrás en la decisión (bien adoptando la innovación o rechazándola), según el tipo de información que se encuentre en esta última etapa del proceso de decisión.

El grado de innovación del individuo se mide comparando la velocidad de adopción del mismo con respecto a la velocidad de adopción por otros miembros del sistema.

La velocidad de adopción dentro de un sistema se mide en función del número de miembros que adoptan la innovación en una unidad de tiempo dada. Una innovación adoptada por unos individuos

en un breve período de tiempo puede suponer en otros un proceso mucho más largo.

En el conjunto de los adoptantes podemos establecer las siguientes categorías, basadas en el tiempo que cada uno de los grupos tarde en llevar a cabo la adopción.

1. Innovadores.
2. Primeros adoptantes.
3. Mayoría.
4. Mayoría tardía.
5. Retardados de la difusión de innovaciones.

El sistema social es el cuarto elemento en el proceso de innovación. Rogers define un sistema social como un conjunto de unidades interrelacionadas que están involucradas en la solución de un problema común para lograr un objetivo (Rogers, 2003, p. 23). Los miembros o unidades de un sistema social pueden ser individuos, grupos, organizaciones y/o subsistemas. Es importante destacar que la estructura de este sistema social afecta directamente a varios aspectos de la difusión de una innovación, como la velocidad de adopción o la masa crítica. Cuanto mayor sea el conocimiento de este sistema social, más posibilidades habrá de éxito.

A la disposición ordenada de las unidades de un sistema es a lo **que llamamos “estructura” y confiere regularidad y estabilidad al** comportamiento humano. Nos permite predecir el comportamiento con cierto grado de precisión. En consecuencia, la estructura representa un tipo de información que disminuye el grado de incertidumbre. Un ejemplo puede ser una estructura burocrática, en la que los individuos situados en las posiciones más altas pueden dictar normas que serán cumplidas por los individuos situados en posiciones

inferiores. Esto sería un ejemplo de estructura social, pero existen otros tipos de estructuras.

También existe una estructura en las redes interpersonales que unen a los miembros de un sistema. Una estructura de comunicación se crea a menudo en un sistema formado por grupos homófilos de individuos. La estructura del sistema social puede facilitar o impedir la difusión de las innovaciones, aunque es muy complicado desenmarañar los efectos que la estructura del sistema produce sobre la difusión, independientemente de los efectos propios de las características de los individuos que conforman el sistema.

Un aspecto relevante de la estructura social son las normas, es decir, los patrones de comportamiento establecidos para los miembros de un sistema social.

El líder de opinión influye de manera informal en las actitudes de otros individuos. Debido a cómo es percibido por otros miembros del sistema social, ejerce una influencia sobre otros.

Las ideas y pensamientos de estos líderes sirven de guía para los demás, pues las personas recurren a los líderes en busca de consejo e información. Son un grupo que los mercadólogos deben intentar alcanzar, para aprovechar la influencia que sus componentes ejercen sobre los que los rodean.

Un agente de cambio es un individuo u organización que intenta influir en las decisiones de innovación de clientes, en un sentido deseado por una agencia de cambio.

El asesor es un agente de cambio menos profesional, que contacta con los clientes de manera intensiva, para influir en sus decisiones de innovación.

Distinguimos tres tipos de decisiones de innovación, en cuanto al sistema social en que tienen lugar:

1. Decisiones opcionales de innovación, que son elecciones para adoptar o rechazar una innovación por parte de un individuo, independientemente de las decisiones de los demás miembros del sistema.
2. Decisiones colectivas, cuando son hechas por consenso entre los miembros del sistema.
3. Decisiones de autoridad, cuando son llevadas a cabo por un número relativo de individuos de un sistema que gozan de poder, estatus o experiencia técnica.

Una cuarta categoría estaría formada por una combinación de por lo menos dos de estos tipos de decisiones.

#### **1.4.6 El proceso de innovación y desarrollo en la empresa**

En el proceso del desarrollo de la innovación, la difusión es un estadio tardío de la larga secuencia que esa innovación sigue, desde el momento en que se toma la decisión de comenzar una investigación sobre un problema a las consecuencias de la innovación. Hasta ahora, las investigaciones sobre difusión pasaban por alto el que actividades y decisiones relevantes tuvieran lugar antes de que comenzase el proceso de difusión: la percepción de un problema, decisiones que lleven al trabajo de investigación, el hallazgo, es decir, la invención de la innovación, su desarrollo y comercialización, la transferencia de la innovación a una agencia que se encargue de la difusión y la comunicación a la audiencia de potenciales adoptantes, que es cuando tendrá lugar la primera adopción de la innovación y el comienzo del proceso de la difusión. Toda esta serie de actividades y decisiones anteriores a la difusión es una parte muy importante del proceso de



desarrollo de la innovación, de la que la fase de difusión no es más que un componente (Rogers, 2003).

Repasaremos a continuación investigaciones sobre aspectos de la predifusión del proceso de desarrollo de la tecnología, según Rogers, ya que éstas son de especial importancia en la parte de investigación dentro de la empresa que desarrollaremos en el capítulo tres de la presente tesis doctoral.

Recordemos que una innovación es una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción. El proceso de desarrollo de la innovación consiste en las decisiones, actividades y el impacto que producen, desde el reconocimiento de la necesidad o problema, mediante la investigación, desarrollo y comercialización de una innovación y a través de la difusión y adopción de la innovación por los usuarios hasta sus consecuencias.

El proceso de desarrollo de la innovación comienza, a menudo, con el reconocimiento de una necesidad o problema que estimula la investigación y el desarrollo de actividades para resolverlo.

En otros casos, el problema puede existir, pero no se adoptarán medidas para resolverlo hasta que se convierta en una prioridad política, como ocurrió con el número de muertos en las carreteras americanas, que alcanzó los 50 000 en 1960. Las medidas tomadas afectaron a elementos de protección en los automóviles y a la mejora de las carreteras. Para llegar a ello, fue preciso superar una perspectiva basada en la culpabilidad de los conductores y pasar a otra que culpabilizaba al sistema, esto es, automóviles y carreteras. En el reconocimiento del problema tuvieron que involucrarse científicos y políticos, que establecieron una agenda para determinar la evolución de las necesidades de innovación que se produce con el tiempo.

La mayoría de las innovaciones que han sido estudiadas en la investigación de la difusión son innovaciones tecnológicas y, por ello, el término **tecnología** se utiliza a menudo como sinónimo de innovación. Pero la tecnología es un diseño para una acción instrumental que reduzca la incertidumbre en la relación causa-efecto, a la hora de lograr una finalidad determinada. Esta definición implica que existe una necesidad o problema y que existe una herramienta que puede ayudar a resolverlos.

La herramienta tiene dos aspectos en sí misma. Un aspecto material, que implica equipos, productos, etc., y otro intelectual, referido a conocimientos, técnicas, procedimientos y/o principios que proporcionan la base de la información a la herramienta. Casi todas las tecnologías incorporan estos dos aspectos, aunque los elementos intelectuales son menos visibles que los materiales. La mayoría de las innovaciones tecnológicas deriva de una investigación científica, aunque, muy a menudo, resulta de entrecruzar métodos científicos y problemas prácticos.

El conocimiento base para la tecnología procede, generalmente, de investigación básica, que se define como una investigación original que no tiene un objetivo específico de aplicar este conocimiento a un problema determinado. Como contraste, la investigación aplicada consiste en investigación científica con la que se intenta resolver un problema concreto. Según esto, un invento puede ser el resultado de una secuencia que comience con investigación básica, siga con investigación aplicada y conduzca a un desarrollo que podemos medir si lleva a una patente por la que las leyes protegen los derechos del inventor durante unos años. A veces, la investigación cambia su curso, para descubrir algo diferente de lo que se quería descubrir en un momento determinado, lo que se conoce por **serendipity** o don de descubrir algo sin proponérselo.

Un caso de *serendipity* se dio en la empresa 3M, cuando alguien descubrió un pegamento que fue considerado inútil, porque no pegaba de un modo firme el papel a una superficie. Este inicial fracaso se convirtió en un éxito comercial, cuando un investigador de la empresa lo utilizó como el pegamento adecuado para los **Post-it**, esos trozos de papel de distintos colores que se utilizan para escribir una nota y pegarla sobre cualquier superficie. Éste también fue el caso de la penicilina o de los SMS, tan utilizados hoy para transmitir mensajes.

El desarrollo de la innovación se da cuando la gente habla, cuando se intercambia información sobre las necesidades y deseos de posibles soluciones tecnológicas. A menudo, los usuarios cuentan con información útil, con la que contribuir en el proceso del desarrollo de la innovación.

Los conceptos que forman el acrónimo I+D, Investigación y Desarrollo, son difíciles de separar, pero, como objetos de estudio, los tomaremos por separado, en el proceso de desarrollo de la innovación. El **desarrollo** de una innovación es el proceso de poner una idea nueva en un formato que pueda satisfacer las necesidades de una audiencia de adoptantes potenciales. Esta fase tiene lugar después de la investigación, como parte de la creación de una innovación que se deriva de la investigación.

Si tuviéramos que elegir un sentimiento que fuera común durante las fases de innovación y desarrollo, veríamos que la incertidumbre es una de las características que tiñen este proceso. El inventor o el que desarrolla una nueva idea dentro de una empresa debe anticipar los problemas de otros individuos y/u organizaciones que serán los adoptantes últimos de una innovación. Además, el comportamiento de los demás en sus propias organizaciones de investigación y desarrollo, sus competidores, legisladores y muchos otros factores pueden afectar el éxito de una nueva idea de un inventor.

El intercambio de información sobre la innovación tecnológica es un componente crucial que afecta al proceso de desarrollo de la innovación. Los que trabajan en investigación y desarrollo dedican un gran esfuerzo a obtener y utilizar información que ayude a predecir la aceptación o rechazo de una idea, una vez llegue a los usuarios finales. Entre la información que es importante durante esta fase, incluimos los datos sobre el comportamiento esperado de la innovación que crean y ponen en el mercado y los materiales y componentes que fabrican para la innovación; otros datos de especial importancia son los referentes a la información sobre las innovaciones de los competidores, la naturaleza de patentes existentes relacionadas con la innovación propuesta, políticas gubernamentales que afecten a esa innovación, problemas con los que se puedan encontrar los posibles consumidores y cómo la innovación propuesta puede ayudar a resolver algunos de estos problemas. En consecuencia, el proceso de desarrollo de la innovación está, en gran medida, guiado por el intercambio de información técnica, en presencia de un alto grado de incertidumbre.

El determinismo tecnológico es la creencia de que la tecnología produce cambios en la sociedad. Este punto de vista considera la tecnología como un ente autónomo, fuera de la sociedad. Un punto de vista contrario, llamado construccionismo social o construcción social de la tecnología, considera que la tecnología está conformada por factores sociales. La tecnología es un producto de la sociedad y está influida por los valores y normas del sistema social. A veces, factores económicos tales como las potenciales ganancias conforman la innovación tecnológica. Sabemos que tecnologías importantes se desarrollan por necesidades militares, como el aprovechamiento de la energía nuclear, el motor de reacción o Internet.

Un *skunkworks* es un entorno especialmente mejorado, no burocrático, para que un grupo de individuos desarrolle una idea nueva, fuera de los procedimientos rutinarios. Los trabajadores de un *skunkworks* son personas muy seleccionadas, a las que se les dan

recursos especiales y que trabajan en un entorno determinado para crear innovaciones. Este nombre se originó cuando la División de Proyectos Avanzados de Lockheed desarrolló el avión P-80 Shooting Star, durante la Segunda Guerra Mundial. Un *skunkworks* famoso fue el establecido por Steve Jobs, presidente de Apple Computer, a principios de los 80, para desarrollar el ordenador Apple (Rogers, 2003, pp. 149-150).

Es un proceso de comunicación, aun cuando la tecnología se mueva, principalmente, en la dirección que va de un entorno universitario o departamento gubernamental de desarrollo hacia la empresa privada, pero, en realidad, ambas partes participan en una serie de intercambios de comunicación, ya que buscan establecer una comprensión del significado de la tecnología. Hay problemas que fluyen de los potenciales usuarios hacia los investigadores, y las innovaciones tecnológicas, hacia los usuarios, quienes también se hacen preguntas sobre esas innovaciones. Pero la transferencia de la tecnología puede presentar problemas importantes, como la tecnología militar susceptible de utilización en desarrollos no militares, etc.

Hay tres grados o niveles posibles de transferencia de tecnología:

1. **Conocimiento:** el receptor descubre por primera vez la innovación tecnológica.
2. **Uso:** el receptor utiliza la tecnología en su organización. Este nivel es muy complejo, ya que el uso de la tecnología no significa su utilización, como ha señalado Orlikowski (1992) en el famoso estudio de lo que significaba la utilización de un nuevo programa para organizar documentos y que había sido adquirido recientemente por una famosa consultoría.

3. **Comercialización:** el receptor comercializa la tecnología de un producto que es vendido en el mercado. En este punto hay que señalar que el receptor tiene que invertir grandes sumas de dinero para adquirir la tecnología. El proceso de comercialización es la producción, manufactura, empaquetado, publicidad y distribución de un producto que conlleva una innovación. Es la conversión de una idea, desde la investigación, en un producto o servicio para la venta en el mercado.

A menudo, dos o más innovaciones van juntas para facilitar la difusión, bien porque estén relacionadas o porque así son percibidas por los potenciales usuarios. Un *cluster tecnológico* está constituido por varios elementos de tecnología que se perciben como íntimamente relacionados, como los DVD con el reproductor de DVD. El argumento básico a favor de los *cluster de innovación* en un mismo paquete es que producen una difusión más rápida.

Una elección crucial en el proceso de desarrollo de la innovación es la decisión de comenzar a difundir una innovación a los potenciales adoptantes. Por otra parte, suele producirse cierta presión para que esto se lleve a cabo lo antes posible, especialmente cuando el problema social o necesidad que intenta resolver tiene prioridad. Un campo muy relevante es el de la salud, en donde se debe tener en cuenta una serie de variables cuya consideración puede ser absolutamente necesaria para difundir el avance logrado.

Las consecuencias de la adopción de una innovación son la fase final del proceso de desarrollo de la innovación y los cambios que se producen en un individuo o un conjunto social, como resultado de la adopción o rechazo de dicha innovación.

Estos seis pasos (reconocimiento de un problema o necesidad, investigación, desarrollo, comercialización, difusión y adopción) del proceso de desarrollo de la innovación no siguen la secuencia lineal que

acabamos de ver. En muchos casos, no se da alguno de ellos o incluso el orden de estas etapas pueden cambiar con el tiempo. Sin embargo, la noción de los diferentes estadios que atraviesa el proceso de desarrollo de la innovación es útil para comprender la procedencia de las innovaciones.

Las investigaciones precedentes solían comenzar con el primer adoptante de una innovación, es decir, con el trazo inicial de la curva de difusión en forma de S. No se tenía en cuenta lo que ocurriría antes, algo que desde luego nosotros consideraremos en la parte de investigación que comenzaremos a desarrollar en el capítulo cuarto.

Un hallazgo importante en investigaciones sobre la difusión es que el estatus socioeconómico de los individuos está muy relacionado con el contacto que tengan con el agente de cambio. El estatus y el agente de cambio están, a su vez, altamente relacionados con el grado de innovación. En consecuencia, las agencias de cambio causan muy a menudo un aumento de la desigualdad socioeconómica entre la audiencia, a través de sus actividades de difusión.

Además, el estatus socioeconómico de los adoptantes individuales está conectado con el proceso de desarrollo de la innovación. Por ejemplo, que un automóvil híbrido se diseñe como un coche de bajo precio o un modelo de alta gama determina el estatus económico de los compradores. ¿Pueden desarrollarse tecnologías de tal manera que conduzcan a una mayor igualdad más que a una mayor desigualdad en sus consecuencias socioeconómicas? La respuesta está en cómo los factores de estatus socioeconómico afectan a cada nivel del proceso de desarrollo de la innovación.

Estos estudios muestran que un avance tecnológico de importancia, en campos de la medicina, la milicia o la agricultura, no requiere una única innovación sino un conjunto de ellas. Por ejemplo, el marcapasos se debió a un **cluster** o conjunto de innovaciones

anteriores, como los transistores, las baterías compactas y otros inventos. Esta interdependencia funcional de conjuntos de innovaciones se pasa por alto frecuentemente por los investigadores de la difusión, quienes estudian innovaciones únicas como si fuesen totalmente independientes.

Además, los rastreos muestran períodos largos, como de unos veinte años, entre el invento de investigación básico y su aplicación en innovaciones de armamento o médicas.

Finalmente, estos estudios de rastreo muestran que la investigación, en general, se lleva a cabo sin que haya en la mente del investigador una aplicación práctica a un problema social. Comroe hizo un rastreo sobre las diez tecnologías más importantes en medicina cardiopulmonar. De alrededor de artículos importantes que condujeron a estas tecnologías, el cuarenta y uno por ciento no tenía relación alguna con la enfermedad que después ayudaron a tratar. Por lo tanto, el proceso de desarrollo de la innovación no siempre comienza con la percepción de una necesidad o problema. Puede darse un alto grado de *serendipity*.

Existen debilidades en los estudios de rastreo de la innovación que requieren ser superadas. Estos estudios son retrospectivos. Se podría aprender mucho de estudios prospectivos del proceso de desarrollo de la innovación. Además, muchos de estos estudios se hicieron sobre innovaciones tecnológicas importantes, como el marcapasos o los anticonceptivos orales. No sabemos si obtendríamos resultados parecidos en innovaciones socialmente menos significativas. Por último, las fuentes de los datos para estudios de rastreo son limitadas, debido a los siguientes factores:

- Los estudios de rastreo dependen, casi exclusivamente, de la disponibilidad de publicaciones de investigación sobre la



tecnología a estudiar para construir una visión parcial sobre el proceso de desarrollo de la innovación.

- Debido a esta limitación, los estudios de rastreo describen las fases de desarrollo e investigación del proceso de desarrollo de la innovación, pero no nos dicen gran cosa de la fase de difusión y adopción y prácticamente nada de las consecuencias de la innovación
- Los estudios de rastreo asumen que las fases de investigación y desarrollo son relativamente racionales y planificadas. Aspectos accidentales del proceso de desarrollo de la innovación no suelen aparecer en estas publicaciones, escritas por los inventores e investigadores.

Rogers se plantea las cuestiones siguientes sobre los procesos de investigación y desarrollo de innovaciones:

¿Cómo se establece la agenda de prioridades en el campo científico? ¿Cómo se comunican las necesidades y problemas a los trabajadores de Investigación y Desarrollo?

¿Cuál es el impacto en la credibilidad de los usuarios, cuando una agencia de cambio muda su política, al recomendar no seguir adelante con el uso de una innovación, cuando fue recomendada con anterioridad? Un ejemplo notable en Estados Unidos fue el del herbicida 2,4D.

¿Hasta qué punto son desarrolladas las innovaciones tecnológicas por *usuarios guía, lead users*, más que por expertos de Investigación y Desarrollo?

¿Cuáles son las consecuencias de las innovaciones tecnológicas sobre la igualdad socioeconómica? ¿Cuál es el impacto que tiene el

costo del desarrollo de una innovación en las fases de desarrollo y comercialización?

¿Cuáles son las uniones y relaciones fundamentales entre las organizaciones involucradas en el proceso de desarrollo de la innovación? En particular, ¿cómo se relacionan los investigadores con los agentes de cambio, para tomar decisiones en cuanto a lanzar la difusión de una innovación? (Rogers, 2003, pp. 136-164)

Acabamos de ver cómo surge la innovación dentro de una empresa y nos hemos detenido en los procesos de innovación y desarrollo de ésta última, porque es ahí donde surgen los canales de comunicación que aparecerán más adelante en esta investigación. Destacamos que estos procesos están teñidos por una gran incertidumbre dentro la empresa, compartida por los actores que forman parte de este proceso. Veremos, cuando realicemos la parte de investigación, la importancia que tienen o no tienen todas estas variables en nuestro caso concreto.

## **1.5 Conclusiones del capítulo**

Hasta ahora hemos visto el universo de la empresa y el papel que tiene en la misma la comunicación. Hemos visto cómo, de la actividad comercial, brota de forma natural la comunicación entre la empresa y sus públicos y cómo esta comunicación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Hemos revisado los distintos tipos de comunicación comercial y las características de los servicios de comunicación directa con el cliente y hemos terminado por hablar de los estudios de innovación y de difusión.

Uno de los elementos que llama la atención es la desconexión aparente entre el mundo de la empresa y las necesidades de los clientes, en las diferentes disciplinas que hemos examinado en este primer capítulo, bien se trate de la publicidad, del *marketing* o de las relaciones públicas, el conocimiento de los clientes existe como algo secundario en todas ellas. Hay una falta de comprensión del mundo real del cliente, de las decisiones que toman los clientes y de lo que el cliente necesita. Las decisiones que se toman con respecto al cliente están basadas en una interpretación de la realidad del cliente y no en un conocimiento real de la circunstancia del mismo.

Hemos tratado aproximaciones nuevas, radicales, como el *marketing* radical o la publicidad radical, como aproximaciones de nueva factura a un nuevo entendimiento del *marketing* y del lugar que ocupa en la empresa. Estas aproximaciones se acercan mucho más a la realidad del cliente que las más clásicas, pero todavía no han sido estudiadas en profundidad por los investigadores del *marketing*.

Hemos observado además cómo muchos autores hablan de los procesos de comunicación entre empresa y cliente y el escaso o nulo caso que hacen del universo de aquel. Echamos de menos esa comprensión absoluta de la interpretación del cliente, del consumidor y del usuario de los productos y servicios empresariales. A esta labor nos

dedicaremos en el capítulo siguiente. Veremos que muchas de estas disciplinas –como la Publicidad o las Relaciones Públicas– sí tienen un interés propio por el receptor de la comunicación, pero ¿qué es lo que se tiene en cuenta en el receptor de la comunicación?, ¿cómo se transmite este conocimiento a la empresa?



## Capítulo 2: Consumidor, receptor y usuario

Hemos visto en el primer capítulo de la presente investigación cómo el marketing ha evolucionado de un marketing centrado en la venta, cuyo principal objetivo era el de vender más productos y servicios, a una mayor consciencia, desde el punto de vista de la empresa y de los ejecutivos del marketing, para conocer mejor el comportamiento del consumidor y establecer así una relación a largo plazo entre la empresa y esos productos o servicios.

En este capítulo estudiaremos el universo del comprador, tal y como lo ve la empresa, desde los diferentes departamentos que tienen contacto con el consumidor. De ahí el título del capítulo, ya que, para los departamentos de marketing, el cliente es consumidor, en tanto que compra o consume los productos y servicios que aquella genera; para el departamento de comunicación o de medios, esta misma persona es receptora de la comunicación que emite la empresa; por último, el cliente también es usuario, no sólo de los productos y servicios de la empresa, sino además de los canales de comunicación que ésta pone a su disposición.

Comenzamos el capítulo por hacer referencia a los aspectos psicológicos del cliente. Los incluimos en el primer epígrafe, no solamente porque sea quizás desde el marketing el ámbito desde el que se han tenido estos aspectos más en cuenta, sino porque así nos sirven de base para entender las tres variables que influyen en el comportamiento del consumidor: consumidor, receptor y usuario.

Estudiaremos al consumidor y sus características individuales, psicológicas y de decisión que afectan la compra de los productos. No pretendemos hacer un análisis profundo, sino tan sólo citar aquellos aspectos que nos servirán de referencia para el resto del capítulo y para la parte experimental de este trabajo de investigación.

Además, examinaremos al receptor de la comunicación desde el punto de vista de los medios de comunicación de masas, en los que, cada vez más, se tienen en cuenta los aspectos psicológicos de la comunicación.

Por último, nos aproximaremos a una forma poco estudiada hasta ahora desde el marketing, que es la de concebir al público como usuario de productos y servicios, especialmente en el tema que tratamos, que es la multicanalidad, a la que se enfrenta el consumidor en su relación con la empresa.

Abarcar estas tres dimensiones nos permitirá situarnos en el capítulo tercero y cuarto conociendo ambos mundos, el de la empresa y el de la persona que interactúa con ella, el cliente, y considerando puntos de vista diferentes, lo que nos permitirá integrar el emisor y el receptor de la comunicación, teniendo en cuenta todas las dimensiones del cliente de hoy, que vive en un mundo en que la tecnología ha variado la forma en que puede comunicarse con la empresa.

## **2.1. Consumidor**

Quizás la primera faceta que la empresa ha considerado en cuanto al cliente ha sido la de consumidor de bienes y servicios, ya que es esta actividad la que ha generado directamente los beneficios para la misma.

En el siguiente apartado dedicado al consumidor, nos adentramos en el conocimiento del mismo, atendiendo a los aspectos psicológicos que afectan la conducta de compra. El objetivo no es realizar un análisis en profundidad de la psicología con respecto al consumidor, pero sí mencionar la complejidad humana y los mecanismos más prominentes que afectan dicha conducta. Este primer apartado, pues, se centra en el individuo y en su psique.

A continuación se estudian los factores ambientales como ecosistema en el que interactúa el consumidor y que afecta esta conducta de compra. Concretamente, nos centraremos en la cultura, la sociedad y otros aspectos personales que utilizan las empresas a la hora de segmentar el mercado y comunicarse con ese consumidor.

Por último, veremos algunos de los más destacados modelos de comportamiento y de toma de decisiones en la conducta de compra.



### 2.1.1. Aspectos psicológicos

Desde los años cincuenta del pasado siglo, la psicología ha influido de forma decisiva en la aproximación al estudio del consumidor, porque los aspectos psicológicos que afectan a la persona son imprescindibles a la hora de conocer el comportamiento del comprador de productos y servicios.

Para entender la conducta que lleva a comprar, partimos de la base de que el *marketing* es un aspecto medioambiental que se introduce en la mente del consumidor y que, combinado con una serie de características personales, sociales y culturales, influye en su conducta.

Existen cuatro procesos psicológicos que afectan considerablemente a la conducta de compra y que veremos a continuación: la motivación, la percepción, el aprendizaje y la memoria. Estos procesos determinan, influyen y caracterizan al consumidor de manera decisiva y se han tenido en cuenta históricamente en el *marketing*, para profundizar en el conocimiento de aquel (Matthews, Buzzell, Levitt, & Frank, 1970; Schewe, 1982; J. W. Thompson, 1977).

El estudio de la motivación es fundamental a la hora de entender el consumo de bienes, servicios e ideas. La comprensión de la motivación y del deseo humano ha servido al *marketing* para generar grandes beneficios. La teoría de la motivación parte de la premisa de que una persona tiene necesidades que, si llegan a un grado determinado de intensidad, se convierten en motivaciones que llevan a la persona a actuar sobre las mismas (Kotler, 1988).

La motivación es un estado activo de la mente, en el que la persona tiene un comportamiento con un determinado objetivo (Hilgard, Atkinson, & Atkinson, 1975).

Se entiende como un proceso por el cual los deseos, las expectativas y los mecanismos impulsores inician una secuencia de acontecimientos que llevan al individuo a una conducta concreta (Bayton, 1958).

En el siguiente modelo se cita una serie de circunstancias que llevan a un estado de motivación que, a su vez, se convierte en conducta. Este modelo consta de cinco etapas, todas ellas tratadas desde el estudio de la motivación: estímulo, reconocimiento de una necesidad, impulso, conducta, incentivo y afecto (Mowen & Minor, 1998, p. 161).

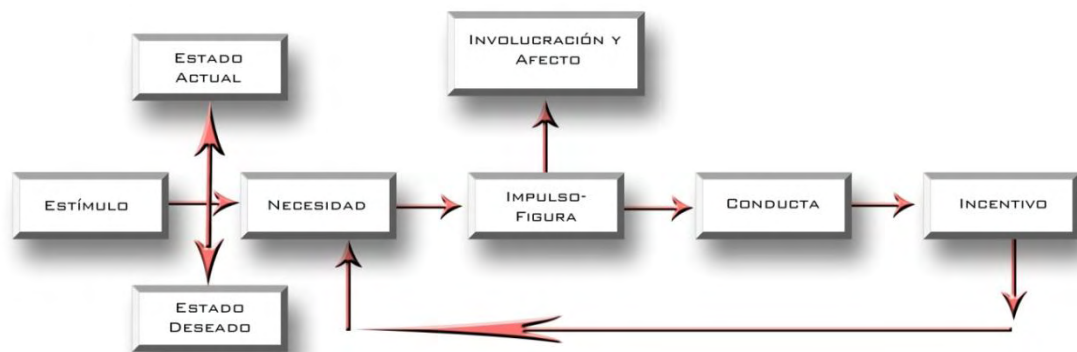


Figura 5: Modelo simple sobre la motivación (Mowen & Minor, 1998, p. 161).

La motivación aparece con un estímulo que lleva al individuo a reconocer una necesidad. Este estímulo puede ser interno y surgir del individuo directamente, como el tener hambre, o externo, como puede ser ver un anuncio o el comentario de un amigo con respecto a un nuevo restaurante. El reconocimiento de una necesidad lleva al individuo a una discrepancia entre el estado actual del yo y el estado deseado. En este sentido, se distingue entre las necesidades expresivas y las utilitarias (Westbrook, 1987).

Las necesidades expresivas son deseos de cubrir necesidades sociales o estéticas. Están íntimamente ligadas a la percepción que tiene una persona de sí misma (un ejemplo de deseo expresivo sería el darse cuenta una persona de que su guardarropa no coincide con su idea de estar a la moda, lo que la llevaría a sentir una necesidad expresiva). Las necesidades utilitarias tienen que ver con deseos para solucionar

necesidades básicas, como hacer la compra para poder cocinar o comprar pasta de dientes.

Las necesidades pueden ser también innatas o aprendidas. En cuanto a las primeras, incluimos las necesidades fisiológicas, como la de comida o agua. Las aprendidas son aquéllas que se adquieren a través de procesos condicionantes y de la socialización con otros seres humanos.

Por último, las necesidades que tiene una persona nunca se ven totalmente satisfechas; cuando una necesidad se ha cubierto, pronto surge otra; mecanismo del cual se ha beneficiado el **marketing** durante muchas décadas, ya que es precisamente ahí donde muchas campañas de **marketing** inciden y así como muchos productos entran en el mercado: simplemente generando necesidades nuevas.

Una vez que la necesidad se pone de manifiesto, se produce el impulso. Este es un estado en que el individuo experimenta emociones que pueden ser medidas a nivel fisiológico. El nivel del impulso depende del nivel de involucración emocional de una persona. A medida que las emociones y las sensaciones se intensifican, aumentan el nivel de implicación y el grado de excitación del individuo.

Una vez que se pone de manifiesto este impulso, el individuo pasa a sentir el deseo de paliar la necesidad que ha surgido anteriormente. En cuanto a la conducta del consumidor, este estado se caracteriza por la búsqueda de información, hablar con amigos y familiares de sus experiencias con el producto o servicio, que llevará a la compra, en definitiva, a satisfacer la necesidad inicial.

Por último, los incentivos son los productos, servicios e información que satisfacen las necesidades del consumidor.

La teoría de Maslow sobre la motivación (1954) es la que más ha calado en el **marketing** y proporcionado una mayor comprensión sobre el comportamiento del consumidor.

Maslow explica por qué la gente tiene necesidades diferentes. ¿Por qué determinadas personas están obsesionadas en contratar un seguro de vida y para otras es más importante el consumo de productos de lujo? Según este autor, existe una jerarquía de necesidades, que se puede incluir en una pirámide de cinco segmentos. Un ser humano necesita ir cubriendo esas necesidades en orden, desde la base hasta la cima.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas (hambre, sed, sexo...), luego, las **necesidades de seguridad** (protección, seguridad, tranquilidad), las necesidades sociales (amor, sentimiento de pertenecer a una familia, a un país), las de estima (autoestima, reconocimiento, estatus) y, por último, en la cumbre de la pirámide, las de autorrealización (desarrollo, realización personal, espiritualidad...).



Figura 6: Pirámide de Maslow (1954)

De esta forma, un mendigo hambriento (necesidad básica) no intentará cubrir una necesidad superior como la de conocer cuándo va a estrenarse la última película de Almodóvar (necesidad en la cúspide de la pirámide) o buscar una pareja y formar una familia.

Aunque es cierto que esta es una de las primeras teorías de la motivación y se estudia todavía ahora en las universidades, ha sido muy criticada por otros autores. Por ejemplo, un estudio bastante reciente sobre la jerarquía de esta pirámide ha descubierto que, para los adultos jóvenes, es mucho más importante la cúspide, en lo que se refiere a las necesidades de realización, que para los adultos (Kahle, Bousch, & Homer, 1988).

Lo importante de la jerarquía de Maslow es que pone de manifiesto un cierto orden en cuanto a las necesidades humanas. Independientemente del rango de edad de la persona, existe una serie de necesidades básicas, que han de ser cubiertas antes que otras. Es importante, pues, tener en cuenta que existe un orden de necesidades y que no todas tienen el mismo peso para el individuo.

Otra de las grandes teorías de la motivación clásicas es la de Freud. Para Freud, el motor detrás de la conducta es el instinto. Durante el crecimiento, la persona tiene una serie de necesidades que no siempre son totalmente satisfechas y que emergen desde el inconsciente e influyen en la conducta personal de cada uno de nosotros. De esta forma, una persona es incapaz de conocer todos los mecanismos que influyen directamente en su conducta. Así, desde la teoría psicoanalítica, alguien puede comprar una Ipod y conscientemente puede decir que es para escuchar música, pero, inconscientemente, se pueden haber movido mecanismos que tendrían que ver con una necesidad de impresionar a otros, de ser elegante, de sorprender.

La teoría de Herzberg (1966) habla de factores que satisfacen al consumidor y factores que no lo satisfacen. A la hora de motivar la conducta de compra, es necesario que la proporción de factores que satisfagan al consumidor sea mayor que la de los de polaridad contraria.

Es decir, una empresa debería de vigorizar sus productos y servicios, eliminando todas las posibles variables que no satisfagan al consumidor, investigando todos aquellos aspectos de satisfacción y potenciándolos al máximo, para que esos productos y servicios sean preferidos por el cliente, a la hora de la decisión en competencia con otras marcas.

Desde el punto de vista del *marketing*, el color, la forma, la percepción sensorial son elementos a tener en cuenta para vender un producto. Estas teorías clásicas han sido utilizadas para vender y para conocer más al consumidor, mediante técnicas de estudio del inconsciente, técnicas que permiten al investigador profundizar en el mundo del subconsciente. Por ejemplo, las primeras que permitieron acceder al inconsciente y que se empezaron a utilizar en los años sesenta fueron las entrevistas en profundidad, en el marco de la investigación motivacional (Dichter, 1964).

En la actualidad, quizás por la saturación de marcas y de mercados en los últimos años y por la necesidad de conocer más de cerca el comportamiento del consumidor, está habiendo un resurgir de técnicas de investigación proyectivas, cuya finalidad es la de acceder al mundo inconsciente del individuo y, de esta forma, ayudar al *marketing* a reposicionarse en mercados o cambiar la percepción que los usuarios tienen sobre la marca.

Aunque estas teorías tuvieron un gran impacto en su momento e influyeron en la investigación de mercados, la comunicación y la venta de productos y servicios, hoy están en desuso y han sido reemplazadas por otras, como la teoría de las necesidades aprendidas, de McClelland. Según este autor, existen tres necesidades aprendidas básicas que motivan a las personas: necesidad de triunfar, de alinearse con otras personas y de poder. Cada individuo tendrá una de estas tres motivaciones más alta que las demás, lo que determinará su vida y sus elecciones.

Según esto, aquellos individuos con un alto grado de motivación buscarán superarse, triunfar o la responsabilidad de solucionar

problemas. Al investigar más sobre esta necesidad básica, un estudio realizado por el propio autor encontró que aquellos estudiantes que tenían un alto grado de motivación para triunfar terminaban por escoger trabajos en los que se demandaba tomar riesgos y decisiones y que, a su vez, tenían un amplio potencial de triunfo (McClelland, 1965).

En el mismo estudio citado en el párrafo anterior, se descubrió que, para las personas con una alta necesidad de afiliación, que buscaban hacer amigos, pertenecer a clubes sociales y realizar actividades compartidas, el hecho de realizar una actividad con otros tiene más importancia que el triunfar e, incluso, que la actividad misma.

Por último, el deseo de poder se refiere al deseo de ejercer control sobre otros. Este deseo puede ser positivo y esto se traduciría en una persona persuasiva y que inspira valores en otros individuos de su propio círculo o puede ser una motivación negativa, que tendría como objetivo obtener la sumisión de los demás.

En relación con el apartado que nos ocupa, el del consumidor, ha habido en los últimos tiempos varios estudios que prueban la relación de esta teoría con el comportamiento de los consumidores; por ejemplo, en uno sobre los hábitos de consumo, se demuestra la relación existente entre las personas con una alta motivación para triunfar y la compra de equipos para la práctica de deportes de riesgo, como el esquí (Gardner, 1972).

Aunque las grandes teorías de la motivación se siguen utilizando, hoy, se habla más de una tendencia en la investigación sobre la motivación, que va, desde las grandes teorías que intentan explicar la totalidad de la motivación, como son las de Maslow, Freud o McClelland, a una serie de teorías que se centran en facetas de la motivación humana, porque entienden la complejidad de la misma. Hemos seleccionado un conjunto de esas teorías sobre la motivación, ordenadas desde las más fisiológicas a las más cognitivas (Mowen & Minor, 1998, p. 169):

Teoría de procesos opuestos de motivación adquirida (Solomon, 1980).

Mantenimiento de niveles óptimos de estimulación (Steenkamp & Baumgartner, 1992).

Experiencias hedónicas (Holbrook & Hirschman, 1982).

Deseo de mantener la libertad de conducta (Brehm, 1966).

Motivación de evitar el riesgo (Dowling, 1986).

Motivación de atribuir casualidad (Folkes, 1988; Jorgensen, 1994; Kelley, 1973).

Según la teoría de procesos opuestos (Solomon, 1980), cuando alguien recibe un estímulo que anticipa una respuesta emocional negativa o positiva inmediata, la persona responde, en un primer momento, de modo positivo o negativo, para experimentar, más tarde, el sentimiento opuesto. La sensación general que queda de esta experiencia es una combinación de ambos. La segunda reacción aparece después de un cierto tiempo y va reemplazando progresivamente a la sensación inicial. Un ejemplo claro que resume esta teoría, y del que habla Solomon, es el de la persona que salta por primera vez en paracaídas: el terror inicial que experimenta se reemplaza por una gran alegría posterior.

Esta teoría tiene muchísimas aplicaciones en la conducta humana, como puede ser el consumo de cigarrillos o drogas, en cuya experiencia se mezclan estos sentimientos contradictorios. Un concepto que emerge directamente de esta teoría es el concepto de *priming*. Este fenómeno explica que una exposición pequeña a un estímulo lleva a un impulso mayor en la presencia de este estímulo. En el contexto de la teoría que acabamos de ver, este efecto lleva a una persona a continuar comiendo porque la sensación contraria, la de saciedad, todavía no se ha producido. Otro ejemplo, observable en las grandes superficies, es el de dar a probar diferentes comidas a los clientes, lo que afecta



positivamente la cantidad total de alimentos que se compra en la gran superficie.

Otra de las teorías más actuales sobre la motivación, la teoría de mantenimiento de niveles óptimos de estimulación (Steenkamp & Baumgartner, 1992), sostiene que los seres humanos tienen la tendencia a mantener un estado óptimo de estimulación. Esto se corresponde con el nivel de activación fisiológica, que va desde un estado inactivo, como es el estado de sueño, hasta un estado muy activo que sería el estado de pánico. Según esta teoría, el individuo tenderá a buscar siempre el nivel de estimulación óptimo para sí y tomará decisiones basadas en este estado óptimo, el cual depende de elementos propios de la persona (edad, características personales, etc.) y externos (contexto social, cultura). No obstante, se ha observado que individuos con altos niveles de estimulación buscan más el riesgo y sensaciones nuevas que aquéllos con niveles más bajos de estimulación.

Hay muchas conductas de consumo que se explican fácilmente desde esta teoría, como el cambiar de marcas constantemente y ser poco fiel a una de ellas, por el simple hecho de experimentar algo nuevo y no por haber tenido una mala experiencia con la marca. Un estudio de Steenkamp y Baumgartner (1992) sobre este fenómeno descubrió que los consumidores con un alto nivel de estímulo buscan más información, sienten un mayor aburrimiento con los anuncios repetitivos, cambian más de lugares a los que van a comer y, en general, demuestran una mayor tendencia a los juegos de azar y a realizar actividades de riesgo.

Cuando la publicidad tiene en cuenta este tipo de teorías, se centra en crear sensaciones de placer, desde en buscar productos y servicios que creen fantasías, incorporen nuevas sensaciones o creen despertares emocionales positivos. Aunque las raíces de este tipo de teorías se situarían en Freud, no sería hasta los años setenta pasados cuando se iniciará el estudio sistemático de la búsqueda de las emociones hedónicas que experimenta el individuo, en las que se investiga cómo el consumir productos y servicios se puede utilizar para realizar una serie de

fantasías. Además, desde la sociología, se estudian los productos como símbolos, como entidades que representan emociones y estatus social. Por ejemplo, los diamantes no son simplemente un tipo de piedra, sino también un símbolo de amor, de permanencia y de posición social.

El deseo de mantener la libertad de conducta tiene grandes implicaciones para las empresas y se acuña con el término de reactancia cognitiva (Brehm, 1966). Cuando se impide la libertad de poder seleccionar un producto o un servicio, los consumidores reaccionan en contra y se sumen en un estado motivacional que se llama reactancia psicológica y que no es más que el verse impedidos a llevar a cabo la conducta que desean realizar. El restringir la posibilidad de obtener un producto o servicio lleva a la gente a desearlo más.

Esto lo hemos visto en nuestro país hace tan solo unos meses, con la estrategia de introducción del Iphone de Apple, un producto muy deseado por los consumidores españoles. Durante los primeros días se jugó con la idea de que los Iphone se habían agotado, hecho que no era verdad, para generar así un mayor deseo de adquirirlos.

La motivación para evitar el riesgo (Dowling, 1986) supone la percepción que tiene el consumidor de las consecuencias negativas que se pueden derivar de su conducta y de la posibilidad de que ocurran.

Casi todas las decisiones de un consumidor tienen que ver, en una medida u otra, con la incertidumbre y con los mecanismos que se generan alrededor del riesgo; en términos generales, el consumidor tiende a evitar aquella conducta que suponga riesgo. Existen siete tipos de riesgo al que responden los consumidores (Jacoby & Kaplan, 1972): ***riesgo financiero, de funcionamiento, físico, psicológico, social, temporal y de pérdida de una oportunidad.***

El nivel de riesgo que percibe una persona tiene que ver, en general, con tres tipos de variables: la situación concreta, las características del individuo y la naturaleza del producto en sí.

Si la investigación de mercados descubre que la compra de un producto o servicio es percibida como una actividad arriesgada, se ha de hacer todo lo posible para paliar esta percepción mediante la comunicación.

La última teoría que vamos a considerar sobre la motivación es la teoría de la atribución (Folkes, 1988; Jorgensen, 1994; Kelley, 1973), según la cual los individuos tratan de identificar por qué determinados acontecimientos ocurren en determinado orden, para así poder comprender su propio entorno, sus acciones y las de los demás. Los seres humanos buscamos respuestas a los acontecimientos que normalmente nos afectan e indagamos en la causa de una conducta determinada. Por ejemplo, si alguien nos recomienda un producto concreto, en nuestro fuero interno, intentamos averiguar si a esta persona le ha gustado realmente el producto en sí (atribución interna) o le han pagado para recomendarlo (atribución externa).

Según esta teoría, las personas estamos motivadas para encontrar razones a nuestra conducta y así determinar cómo actuar en el futuro.

Como pone de manifiesto este breve repaso, las diferentes teorías sobre la motivación tienen gran importancia, porque nos ayudan a comprender por qué una persona se ve motivada a probar algo nuevo o a adoptar una nueva tecnología, y por qué mantendrá el uso continuado de esta tecnología en el futuro.

El segundo apartado psicológico que vamos a estudiar, y que afecta a la conducta de compra del ser humano, es la percepción. Aquello que percibimos lo percibimos a través de los sentidos, de forma que hay una participación del sistema nervioso y mental, que aprende de experiencias pasadas. La percepción permite a los seres humanos buscar, seleccionar, organizar e interpretar la información, para construir una fotografía del mundo que les rodea. Esta interpretación de la realidad, cómo percibir el mundo, es personal, de forma que, ante un mismo estímulo, dos personas pueden interpretarlo de modo diverso, ya que el **“dar sentido” al mundo es un proceso individual.**

Antes de continuar con la exposición de este mecanismo psicológico, hemos de puntualizar que nos fijaremos en la percepción visual y auditiva, fundamentalmente, ya que, a pesar de que en los últimos años ha habido una tendencia a explicar estos fenómenos desde el *marketing*, el packaging y la tecnología en la exploración de experiencias sobre el tacto, el gusto y el olfato, se trata de sentidos con menor riqueza funcional, comparados con la vista o el oído.

El proceso de percepción es una actividad compleja, activa, que permite al individuo analizar e interpretar la información que está a su alrededor. Es un proceso dinámico, mediante el que el ser humano se pone en contacto con los objetos, acontecimientos y seres que tiene a su alrededor, extrayendo información, interpretándola e interiorizándola. Es un proceso en el que el individuo construye la realidad, mediante una serie de factores externos y otros internos. Sin la percepción serían imposibles la captación del mundo que nos rodea y el contacto con el resto de los individuos.

Para Ronald Forgas, la percepción es el proceso fundamental, que permite la adquisición de conocimiento (1966). Este autor concibe la percepción como un conjunto total, constituido por dos subconjuntos que son el aprendizaje y el pensamiento. Estos procesos están íntimamente ligados y presentan una estrecha relación, lo cual crea una gran dificultad a la hora de separarlos para la investigación, hecho que realza la complejidad y continuidad del proceso cognoscitivo.

Continuando con el planteamiento de este mismo autor, el aprendizaje y el pensamiento son procesos que ayudan en la extracción de información. La información que llega al sujeto es extraída gracias al aprendizaje. Mediante el aprendizaje se modifica la percepción, de forma que el proceso perceptivo posterior ante los mismos estímulos será también diferente. Al ocurrir un nuevo aprendizaje, el pensamiento también modifica la mente y varía una vez más la percepción de los estímulos.

Las características sobre el procesamiento de la información se exponen también en el conocido libro *Human Information Processing*, de Lindsay y Norman, y en su portada humorística, en la que aparece la mente como una máquina que procesa datos (1972).

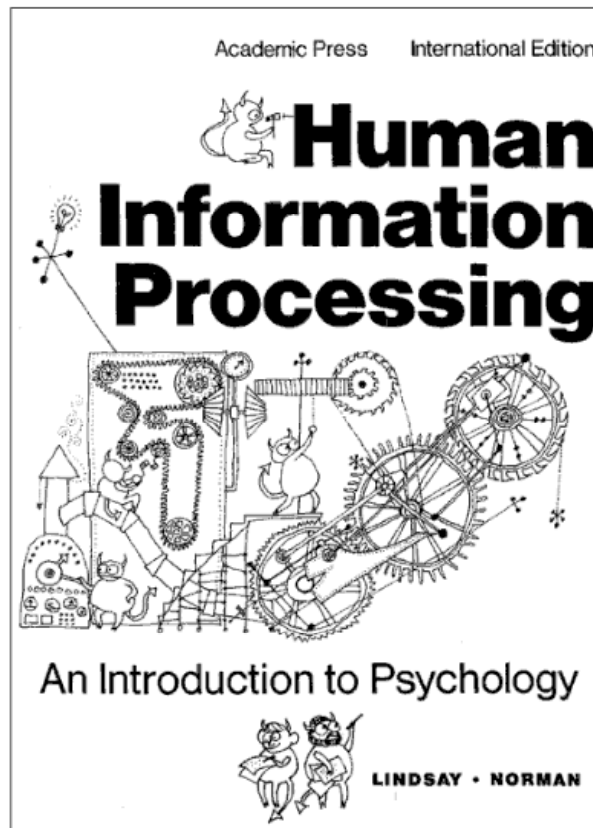


Figura 7: Portada del libro *Human Information Processing* de Lindsay y Norman (Boden, 2006, p. 362).

El procesamiento de información es una actividad ágil y de etapas múltiples, que a su vez tiene lugar en varias fases temporales (Haber, 1974), en contraposición con la instantaneidad del proceso que suponía Forgas.

La compleja mente humana es el lugar en donde se procesa información y se decide qué conservar y qué desechar. Para Neisser, que también pone de relieve los diferentes procesos cognitivos, la percepción es una actividad constructiva de la mente, implicada en el proceso de recepción de la información; el individuo es un ser activo en la transformación y manipulación de la información (Neisser, 1967).

En esta acción, en la que se pone de relieve el procesamiento de la información, surge el fenómeno de la atención, debido a la capacidad limitada del ser humano para procesar todo lo que le llega. Mediante la atención, nuestro sistema cognitivo decide la información que va a procesar y la que no.

Podríamos argumentar que el primer paso para la percepción es la atención al estímulo. Acabamos de ver que nuestra capacidad de procesamiento de información es limitada, al no poder absorber toda la información que hay a nuestro alrededor. Esto es debido a la capacidad de atención selectiva, que nos permite limitar el procesamiento de información a aquella que es más relevante para nosotros, sobre la base de, entre otras cosas, las necesidades que tenemos en ese momento (Alonso, 1999).

Ante la necesidad de encontrar a alguien en un restaurante, los mecanismos perceptivos que tienen lugar en los procesos de atención nos permitirán seleccionar aquellas características que sean representativas de la persona buscada, como color de pelo o altura, y se obviarán otros detalles del contexto en el que esto ocurra, como el mobiliario o los camareros.

En cuanto al estímulo, también hay que tener en cuenta que percibimos aquello que anticipamos en un contexto. En el contexto de una biblioteca tenderemos a anticipar la existencia de libros y no de otros estímulos, como alimentos o bebidas (Schewe, 1982).

Para Broadbent (1958), la información sensorial auditiva llega a nuestro intelecto en forma de cuello de botella, en el que la persona decide qué mensajes procesar, basándose en determinadas características físicas de los sonidos, como el tono. Los mensajes alternativos no se bloquean totalmente sino que quedan atenuados en el fondo, todavía con la capacidad de despertar la atención si varían las características, como que cambie el volumen, que sea importante para el ser humano (escuchar el nombre propio de uno mismo), o que sea coherente con el mensaje que estamos escuchando.

De manera similar ocurre con la percepción visual, recogida por los psicólogos de la Gestalt, por medio de una serie de principios que nos ayudan a organizar la información (Koffka, 1935; Köhler, 1929).

Según el principio figura-fondo, se explica que la percepción básica de la vista es la de ver objetos sobre un fondo. Por medio del principio de agrupación, la mente tiende a agrupar los objetos, aunque estén desagrupados, mediante una serie de normas (proximidad de las partes, semejanza de los componentes, continuidad, tendencia a formar un todo), en vez de percibir únicamente partes inconexas. Otra capacidad de la mente es la de percibir el movimiento, de modo que tenemos la capacidad de dar movimiento a las cosas aunque, en algunas circunstancias, los objetos no se muevan. Y, por último, la teoría de la Gestalt habla de la capacidad de la vista para detectar la tercera dimensión, con ayuda de las sombras, las luces, la claridad y el color.

La importancia que tienen estos principios es que nos permiten estructurar la realidad que percibimos, para así determinar la forma en la que captamos y distinguimos el mundo que nos rodea, mediante la percepción de la realidad física de forma global y estructurada, tal y como concibe Wertheimer (1959).

Otro mecanismo importante en la percepción es el llamado umbral. El ser humano sólo es consciente de distinguir estímulos a partir de una intensidad mínima para cada sentido, que es lo que se conoce como umbral de percepción, valor desde el que empiezan a ser perceptibles los efectos de un agente físico capaz de producir una sensación (Broadbent, 1958). Así, los seres humanos somos incapaces de percibir olores que otras especies sí perciben, por tener un umbral más bajo.

Además, la discriminación sensorial permite distinguir entre dos o más estímulos parecidos, mientras los estímulos sean lo suficientemente distintos como para ser diferenciados. En el mundo del *marketing* ha habido numerosos ejemplos que tienen en cuenta los principios de umbral absoluto y diferenciación sensorial (también llamada umbral

diferencial). Por ejemplo, disminuir el tamaño de una chocolatina un 2% supone un cambio imperceptible para el ojo humano y, sin embargo, un ahorro enorme de ingredientes para una empresa que la comercialice.

Otro ejemplo en línea con el anterior es el de las marcas que tratan de parecerse a otras, mediante una presentación similar a la que utiliza el líder en esa categoría de producto. Si realizamos una lectura opuesta de estos principios, la discriminación sensorial permite a los seres humanos el distinguir entre las marcas. Por eso, es necesario crear marcas y servicios de venta diferenciadores, como los programas de puntos, para separar unas gasolineras de otras, ya que el producto que comercializan es igual en todas ellas.

Por último, la distorsión selectiva permite interpretar la información de forma que se ajuste a nuestras expectativas. El ejemplo más clásico es el de los grandes fabricantes de cola, Pepsi y Coca-Cola. En catas ciegas, la elección de los consumidores por una u otra marca se repartía al 50%. No obstante, cuando eran conscientes del producto que estaban bebiendo y se les preguntaba sobre su preferencia, más consumidores preferían Cola-Cola a Pepsi. Una percepción de marca muy fuerte nos ayudará a valorar los productos de esa marca más que los de la competencia.

En general, las características intangibles de un producto, como las psicológicas y las simbólicas, proporcionan mayor satisfacción que las características tangibles de los productos, como la forma o la función, e influyen fuertemente en la percepción que tenemos de un producto o servicio.

La percepción es sin duda un mecanismo mental determinante en el aprendizaje humano. El ser humano aprende solo aquello que es capaz de percibir. El aprendizaje permite cambios en la conducta física y mental, por medio de los sentimientos, las emociones y la personalidad. Permite evolucionar, permite el cambio y el progreso humano. Así, los sabores se aprenden y evolucionan a lo largo de nuestra vida, como el



gusto por las verduras, que de pequeños no nos gustan y de mayores nos encantan.

Los individuos también aprenden a necesitar y a desear, mecanismos ambos explotados constantemente desde numerosas estrategias de *marketing*. De esta forma se adquiere la siguiente generación de Ipod, aún teniendo otra que funciona perfectamente, o se adquiere otra camiseta para *ponerse al día*, porque las que tenemos están *pasadas de moda*.

Schewe (1982) también se interesó por el estudio del aprendizaje en los seres humanos y se refiere a cinco etapas progresivas, que permiten adquirir y asimilar nueva información.

En un primer momento, el ser humano percibe el estímulo externo, que proviene de cualquier fuente ambiental y que lo lleva a la acción, mediante el impulso. Este impulso origina un estado de necesidad encaminado a un fin específico: paliar esa necesidad. El impulso, por lo tanto, funciona como una reacción a la necesidad que se estimula. Una vez se ha dado respuesta al estímulo, se produce un refuerzo, que será mayor cuanto mayor sea la satisfacción que se deriva de esta respuesta, y al contrario. Por último, la retención es la última parte del aprendizaje, que consiste en recordar lo aprendido.

El mecanismo del aprendizaje tiene una gran importancia en la publicidad, porque permite el recuerdo de un determinado anuncio en lugar de otro, lo que funciona como estímulo, y permite el recuerdo de la marca y del producto en el punto de venta.

Otro de los mecanismos que influye en el aprendizaje es la frecuencia. La frecuencia ha de ser suficiente para fijar el recuerdo. A mayor frecuencia, más profundo será el aprendizaje y, si los consumidores han aprendido a asociar algún estímulo (aspirina Bayer) con una respuesta positiva (alivio del dolor de cabeza) frente a un estímulo similar (Tylenol, Advil), mayores garantías habrá de que se

busque este producto en un estado de dolor de cabeza (Schewe, 1982, pp. 215-219).

Pero la frecuencia en sí actuaría débilmente en el recuerdo si no fuese reforzada por la participación activa del sujeto. Esto es bien conocido por las marcas de automóviles a la hora de invitar a determinados sectores de su público a probar los nuevos modelos de la marca, ya que al haber una mayor exposición al producto existirá un mayor deseo de compra.

Por último, el individuo archiva en la memoria la información que aprende. Desde hace varias décadas los psicólogos cognitivos han distinguido entre la memoria a corto plazo (repositorio temporal de información) y la de largo plazo (permanente) (Atkinson & Shiffrin, 1968; Broadbent, 1958; Waugh & Norman, 1965).

La información que se adquiere está expuesta a una serie de procesos cognoscitivos que entre otras cosas, permiten que la información pueda ser interpretada, comprendida y asimilada por la mente humana.

También existe un proceso selectivo que afecta al recuerdo y al olvido de la información. Así, se recuerdan sólo determinados aspectos de una experiencia vivida, el resto se olvida y no es recordado. Por este motivo, a veces podemos recordar qué cuenta un anuncio, pero no recordamos la marca. Recordamos lo que más nos impresiona. Lo vívido, lo más distintivo, nos lleva al segundo proceso de la memoria, la agudización, que permite recordar lo que se retiene de una forma más intensa, mucho más vívida de lo que en realidad lo vivimos en su momento. La asimilación es el proceso que permite escoger lo que se va a preterir y lo que se va a agudizar de una memoria. Esto depende de la psicología personal de cada individuo, basada en el aprendizaje, los hábitos y las actitudes que tiene cada cual (Schewe, 1982, p. 219).

En los últimos años ha habido grandes avances en el terreno de la psicología, que han llevado a un mayor conocimiento del aprendizaje.

Las teorías anteriores sobre la memoria a corto y a largo plazo se complementan con otra serie de nuevas teorías que explican la asimilación y procesamiento de la información. Los últimos descubrimientos vienen del cómo procesamos la información, lo que se ha denominado *working memory* (Baddeley & Hitch, 1994).

La memoria es de tres tipos diferentes: la memoria declarativa es la que nos permite expresar lo que sabemos; la procedimental es aquella que utilizamos para aprender en el desarrollo de nuestras habilidades motrices, como tocar el piano o caminar; la procesal, es la que adquirimos de forma diaria y nos permite automatizar tareas. Veamos someramente cómo funcionan.

La memoria declarativa está compuesta por la memoria episódica y la memoria semántica. Diariamente vivimos acontecimientos y tenemos experiencias con las marcas, con las personas, con los compañeros. Por medio de esta experiencia diaria vamos construyendo la memoria episódica, como si fueran los episodios de una serie. Pero, a su vez, estas experiencias se integran en otras experiencias pasadas que tienen la misma información, que comparten algo: se trata de nuestra memoria semántica. Ambas, combinadas, forman la memoria declarativa, lo que sabemos sobre la marca o el servicio. Esto forma nuestra experiencia.

El modo en que enjuiciamos una marca proviene precisamente del conocimiento previo que tenemos sobre un producto o servicio y de la experiencia diaria sobre el mismo.

En cuanto a la memoria procesal, se adquiere de forma inconsciente. Los seres humanos utilizan este tipo de memoria en la vida rutinaria, en aquellas tareas que realizan automáticamente. A la hora de aprender a conducir, uno es consciente del embrague, del freno, de las marchas, etc. Pero, una vez que se ha aprendido, se conduce de forma automática, sin ser consciente de pisar el embrague y, después, meter la marcha.

El *marketing* tienen en cuenta los aspectos psicológicos del consumidor. A la hora de comunicar, se consideran estos mecanismos en la comunicación y se busca el facilitar la atención y el aprendizaje (Percy & Elliot, 2005).

Los aspectos psicológicos del consumidor son tenidos muy en cuenta por los profesionales del discurso publicitario, a la hora de construir los mensajes. Por ejemplo, en televisión, el *audio* del anuncio debe estar acorde con el contenido visual y se debe permitir tiempo suficiente al receptor para que procese la información auditiva y visual emitida en el anuncio. A su vez, en la radio, al ser un medio solamente auditivo, se recomienda sorprender al receptor mediante un lenguaje rico, que incite la imaginación, y variar el énfasis que se pone durante el anuncio, para mantener la atención.

Todos estos aspectos psicológicos que conciernen a los individuos han sido incorporados a la teoría de la comunicación de masas por diferentes autores, que han puesto de manifiesto que los mecanismos que influyen en la percepción de los mensajes son de naturaleza selectiva, pero lo que, sobre todo, influye es la personalidad de los sujetos. Esto se ha puesto de manifiesto en numerosos estudios sobre comunicación y sobre interacción con la tecnología (De Fleur, 1966; Klapper, 1960; McQuail, 1983). Así, la personalidad de cada uno actúa de forma diferente a la hora de prestar atención y de procesar la información.

### 2.1.2. Factores ambientales

El estudio de los factores que afectan al consumidor en el proceso de compra quedaría inconcluso si no tuviésemos en cuenta el contexto en que los individuos interactúan con la empresa.

Los factores ambientales que afectan al consumidor se pueden agrupar en tres grandes grupos: la cultura, la sociedad en la que vive y los factores personales. La investigación en estos tres aspectos proveerá a la empresa de claves importantes a la hora de desarrollar la estrategia de comunicación. En este capítulo desarrollaremos estos tres factores, dando especial importancia a las características que más pueden afectar a la relación con la empresa y los medios de comunicación que estamos estudiando.

Estos aspectos, que han sido paulatinamente integrados en el *marketing* a partir de la década de los pasados setenta, cobran, si cabe, una mayor relevancia ahora, en el mundo, hiperconectado y globalizado, en el que estamos inmersos. Más, incluso, si tenemos en cuenta que las compañías son más grandes e internacionales que hace tan sólo unas décadas.

La cultura es un aspecto determinante en el individuo. Desde niños, vamos adquiriendo una serie de valores, de preferencias y de comportamientos, que obtenemos en el seno familiar, en el colegio y en la sociedad en que vivimos. Definimos la cultura como *la totalidad del conocimiento social, sus normas y valores* (Antonides & van Raaij, 1999).

Cada cultura está formada por una serie de subculturas que permiten al individuo una mayor identificación con un grupo específico de personas. A su vez, las subculturas se componen de nacionalidades, religiones diferentes, grupos a los que pertenece el individuo (**entrenadores de lucha libre, yoguis...**), **conjuntos raciales y regiones geográficas**. De esta forma, en Estados Unidos, vemos cómo anunciantes como Procter & Gamble invierten grandes sumas de dinero en

producción publicitaria, para hacer llegar el mensaje de un detergente a la población hispana, o, en nuestro país, cómo empiezan a aparecer en la publicidad familias españolas con niños chinos adoptados. Este fenómeno también lo vemos en la tecnología, con páginas Web especializadas en foros para jóvenes, como Facebook o, incluso en el software, con Microsoft apostando por adaptar el conjunto de programas Office para profesiones determinadas.

Prácticamente todas las sociedades humanas están estratificadas socialmente, bien en castas históricas, como en la India, o por el estatus económico que tienen los individuos, como en muchos países de cultura occidental. Las personas que pertenecen a una clase social determinada tienden a parecerse entre sí, con respecto a otras de clases sociales diferentes, y, a su vez, se diferencian de las otras clases en la forma de hablar, de vestir, de comportarse, etc. El hecho de pertenecer a una clase social influye en la forma de percepción que otros tienen del individuo, de forma que lo pueden percibir como inferior o superior a otra clase social. Los grupos a los que pertenece el individuo también influyen en los gustos y las marcas que consumen, así como en los servicios que **utilizan, etc. A estos grupos, la Psicología Social los denomina “grupos de pertenencia” y “grupos de referencia”.**

Las clases sociales, así mismo, influyen a la hora de consumir medios de comunicación de masas, lo que se tiene en cuenta en la planificación de medios en la empresa. Así sabemos que las clases de mayor poder adquisitivo prefieren libros o revistas, frente a clases de menor poder adquisitivo, que hacen un mayor uso de la televisión y de los programas que ven.

El país al que pertenecemos es otro elemento cultural importante que nos define. Así, los españoles o los italianos tenemos una cultura colectiva, frente a los ingleses, que tienen una cultura más individualista. Los franceses tienen una cultura en la que el ser diferente es un valor, así como lo erótico o lo sensual (De Mooij, 1998).

Las empresas tienen en cuenta todos estos factores, en los departamentos de *marketing*, especialmente mediante la publicidad visual y audiovisual.

En el ejemplo de Chanel que vemos a continuación, observamos los valores culturales que se asocian a esta marca, como sensualidad, elegancia y diseño. Además, se potencia el país como una característica social positiva, al asociarlo a la marca, como se pone de manifiesto en no adaptar el nombre del perfume al mercado español.



Figura 8: Publicidad gráfica para revistas de Coco Mademoiselle, Chanel

El ser humano es, ante todo, un ser social, que se desenvuelve en grupos. El grupo es el seno en donde se va desarrollando el individuo. La esencia del individuo, sus características personales, viene determinada, en gran medida, por los grupos sociales a los que va perteneciendo a lo largo de la vida. Así, en la infancia, la familia, los niños del barrio, los

compañeros de clase y del colegio son grupos de pertenencia del individuo que van a configurar las líneas de su personalidad futura.

Uno de los primeros trabajos con respecto al grupo, que puso de manifiesto la importancia que éste ejerce sobre el individuo, es el que realizó Sherif (1958). Este autor evidencia la influencia del grupo en cuanto a los marcos de referencia del individuo. Sherif habla de la diferencia entre los grupos de referencia y los grupos de pertenencia.

El grupo proporciona al individuo pautas de comportamiento y le sirve de anclaje y de guía en cuanto a la toma de decisiones y de comportamiento. Un aspecto a destacar de los grupos de referencia es la influencia que tienen sobre cómo se percibe el individuo a sí mismo. Sherif subdivide los grupos de referencia en dos subgrupos: los grupos de referencia primarios y los secundarios. Los primarios son aquellos con los que el individuo tiene una mayor relación de cercanía temporal, como son la familia, los compañeros de trabajo y los amigos. Y los grupos secundarios son más inestables y tienen la característica de mantener un menor contacto; a este subgrupo pertenecen los grupos profesionales, los religiosos o los grupos de ocio a los que pertenece el individuo.

Pero no solamente tienen importancia los grupos a los que el individuo pertenece, los grupos a los que no pertenece son de altísima importancia para la individualidad de la persona. En esta clasificación se incluyen los grupos aspiracionales (o de referencia), a los que el individuo desea pertenecer y cuyos valores y actitudes son emulados por él en las elecciones que hace respecto a los productos y servicios, etc.

En este sentido Hernández (1996, p. 247) afirma:

*Uno de los aspectos más interesantes de los grupos de referencia es que la afiliación es producto de una identificación psicológica, lo que viene a poner de manifiesto el carácter decisional del sujeto actuante, que es considerado como una persona activa, reflexiva y significativa, y no simplemente como un miembro del grupo cuyos pensamientos y acciones estén marcados y determinados por las estructuras*



*normativas de su entorno. Visión ésta que viene a insistir en el carácter de constructor activo del propio sujeto ante su medio circundante (...). Por consiguiente, la idea fundamental es que los grupos sociales no constituyen en sí mismos grupos de referencia, sino que únicamente lo son cuando una persona establece una relación con ellos.*

Tajfel ha hecho una clasificación de los factores sociales y culturales que afectan a la percepción, en función de tres criterios (Salazar, 1979). En primer lugar, la familiaridad con el estímulo. Con la frecuencia de contacto y la duración, los estímulos propios de una cultura crean hábitos perceptuales en los individuos de esa cultura. En segundo lugar, en cuanto a la función. Para los miembros de una sociedad son de gran importancia las propiedades del medio, que ayudan a desarrollar mecanismos de selectividad, de predisposición y rechazo respecto a la fuente de estimulación. Y, por último, la información procedente de un medio se clasifica en diferentes categorías, como una forma de segmentar y agrupar la experiencia y planteándose relaciones comunes entre las categorías y la capacidad de discriminación de las mismas de los miembros que integran una cultura. Por lo tanto, la cultura y la categorización que poseemos de la sociedad determinan la percepción de todo aquello que nos rodea.

Tajfel (1981) afirma que cualquier tipo de relación entre personas estará más fuertemente influido por el contexto que por cualquier otra variable que pudiera actuar en dicha relación.

Hay una última clasificación grupal, que también es de suma importancia para el comportamiento del individuo en sociedad, como es la de los grupos disociativos, a los que el individuo no quiere pertenecer y que influyen en el individuo directamente, en cuanto a las actitudes y elecciones que hace con respecto a las empresas y servicios que consume.

Desde el punto de vista de la comunicación empresarial, es necesario llegar al líder de opinión, para que éste influya en el comportamiento del resto de los individuos del grupo.

En este sentido, la familia es el grupo de pertenencia más importante del ser humano. Se distinguen dos tipos de roles familiares que le afectan: por un lado la familia directa, en la que nace, con las figuras de padres y hermanos. En el seno familiar se aprende sobre valores religiosos, sobre la ambición, la actitud en cuanto al dinero, la solución de problemas y el amor. Esta influencia continúa activa a lo largo de la vida, aunque ya no signifique como en la niñez influjo directo sobre el individuo y éste haya creado otro grupo familiar con su la pareja y los hijos propios.

El concepto de familia ha evolucionado muchísimo en los últimos años. Los roles familiares han variado considerablemente, tal y como pone de manifiesto Castells (2006, p. 312):

*La crisis del patriarcado, inducida por la interacción entre el capitalismo informacional y los movimientos sociales feminista y de identidad sexual, se manifiesta en la diversidad creciente de formas de asociación entre la gente para compartir la vida y criar hijos (...). No se trata de la desaparición de la familia, sino de su profunda diversificación y del cambio de su sistema de poder.*

Este autor manifiesta que la gente sigue casándose, pero que, cada vez más, las parejas se divorcian y forman nuevas familias, lo que afecta no solamente a los padres sino también a los niños y, cómo no, a las elecciones de productos y servicios que realizan.

Las empresas han tenido en cuenta los factores personales del individuo, desde que empezaron a incluir la investigación de mercados como parte de la estrategia de **marketing**. No solamente se tienen en cuenta factores objetivos como la edad, la raza o el lugar de nacimiento, sino también los gustos y cómo éstos varían a lo largo de la vida del individuo.

El sector bancario tiene presentes todos estos aspectos a la hora de ofrecer determinados productos, considerando rangos concretos de edades. Así, se ofrecen hipotecas a segmentos de edades alrededor de los

30 años y productos de inversión a segmentos de edades más avanzados. A su vez, existen momentos en la vida de una persona que influyen en la compra: una boda, ir a la universidad, cambiar de provincia, etc.

La profesión también influye en el comportamiento. Esto se ve claramente en la ropa de trabajo que consumen profesiones diferentes. Un ejecutivo de banca necesitará más trajes que un ingeniero en Google o que un actor de cualquier serie española. Muchas empresas se han hecho eco de esta realidad y de cómo afecta a estos grupos profesionales, así como de la influencia que tiene en la vida diaria de las personas. El estilo de vida, así mismo, influye en la forma de consumir, ya que afecta los valores, opiniones, actividades e intereses de los individuos. Así, se puede pertenecer a la misma clase social, tener la misma ocupación y familia que otra persona y, sin embargo, tener estilos de vida muy diferentes. Ya hemos visto en el capítulo primero el sistema VALS de los nueve estilos de vida americanos (Mitchell, 1983).

Para la utilización pragmática de estas categorías grupales, las empresas segmentan el mercado en grupos análogos, con el fin de poder comunicar y ejercer acciones de **marketing** específicas sobre cada uno de ellos.

*La segmentación tiene por objeto dividir la población estadística en grupos homogéneos en función de una serie de variables independientes que se seleccionan como “factores explicativos” de una variable dependiente, que es el “criterio a explicar”. Por ejemplo, el comportamiento de consumo de una población estadística [...] puede ponerse en relación con un conjunto de datos sociodemográficos como el sexo, la edad, la clase social, etc. [...], para dividir a la población en segmentos según el comportamiento de consumo detectado (Sánchez Guzmán, 1995, pp. 295-296).*

Dividir el mercado en segmentos similares sirve a la empresa para comprender los diferentes tipos de individuos que lo forman y decidir hacia qué segmentos va a dirigir sus productos. La proliferación de los medios de comunicación de masas y de nuevos canales de distribución

hace que cada vez sea más difícil llegar a la totalidad del mercado y vuelve cada vez más productivo el ***micromarketing***, que se basa en segmentar el mercado en cuatro grupos, del más amplio al más concreto: segmentos, nichos, áreas locales e individuos (Kotler & Keller, 2006, pp. 240-247).

Es una tendencia en alza en los últimos años, hipersegmentar el mercado para poder llegar a grupos de población más homogéneos, con productos específicos que correspondan a las necesidades especiales de cada uno de esos segmentos.

### 2.1.3. Modelos de comportamiento y toma de decisiones

Como hemos visto hasta ahora, el comportamiento del consumidor depende de muchas variables, que, podemos intuir, tienen diferentes pesos en el proceso de comportamiento, decisión y compra. Además de las variables psicológicas que hemos visto, hay otros aspectos de otras disciplinas que estudian este fenómeno en profundidad, como la Psicología Social, la Sociología, la Antropología, la Estadística y la Economía.

También hemos considerado que no se contemplan todos los elementos que definen este comportamiento; tan sólo aquellos que sirven para los intereses inmediatos de nuestra investigación. No obstante, dentro del comportamiento del consumidor, encontramos modelos<sup>9</sup> que hacen referencia a aspectos que enriquecen su conocimiento y la comprensión de los procesos que influyen en la decisión de compra.

El modelo EKB (Engel, Kollat, & Blackwell, 1978) describe el comportamiento del consumidor, integrando diversas variables que influyen en él. Este modelo, que fue el primero que integró el comportamiento en el proceso de decisiones que se tenían en cuenta en las escuelas de negocios americanas, ha tenido una gran repercusión en los libros de *marketing* general y, por consiguiente, ha influido en la toma de decisiones dentro del mundo de la empresa.

---

<sup>9</sup> A la hora de revisar los siguientes modelos de comportamiento del consumidor, no se ha tratado de abarcar todos ellos sino de sintetizar, tras un laborioso proceso de selección, aquéllos más relevantes.

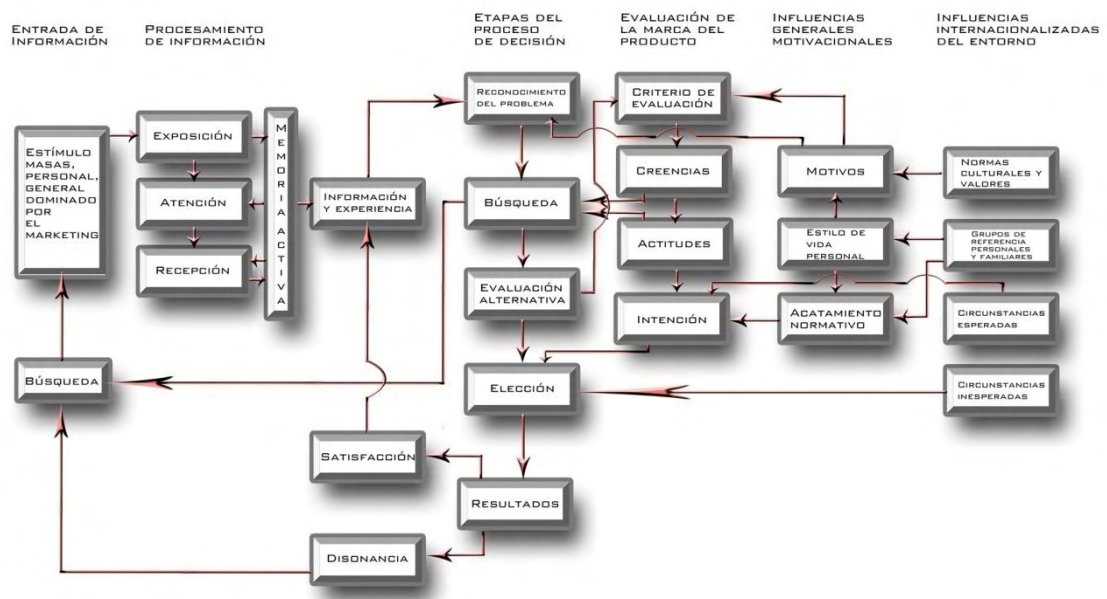


Figura 9: Modelo EBK, adaptado de Consumer Behavior, 3e, por James F.Engle, Rodger D. Blackwell y David T. Kollat.

El modelo fluye a través de cinco áreas diferenciadas: en primer lugar, la entrada de información que recibe el consumidor; en segundo lugar está el proceso de información, que tiene en cuenta la exposición a la información, la atención, la comprensión y recepción, el rendimiento y la aceptación y la retención; en tercer lugar se sitúa el proceso de decisión, que finaliza con el de compra; en cuarto lugar se consideran las variables que influyen en el proceso de decisión, en el que se trata la motivación y, en último lugar, las influencias sociales, como la cultura, los grupos de referencia y la familia.

El individuo es el centro de toma de decisiones en el que se encuentran otros componentes como la memoria, a nivel consciente e inconsciente, los criterios de evaluación, que permiten al consumidor decidirse por unas u otras de las alternativas que ofrece el mercado, la información almacenada y las influencias sociales, las actitudes hacia las alternativas y la personalidad del individuo. Todas ellas influyen en el individuo durante el proceso de toma de decisiones.

Después del proceso de compra se producirá una evaluación de la compra, lo que pasará a formar parte de los criterios internos del

individuo para el futuro. Si se produce una disonancia, la información se procesará para evitar errores venideros; si el resultado es positivo, también se evaluará y se repetirá el proceso de compra en el futuro.

El rasgo más destacado de este modelo (Solé, 2003) es que el procesamiento de la información es buscado y apreciado por el consumidor, de manera que las compras futuras serán evaluadas por la experiencia previa del producto o servicio. El individuo capta, por lo tanto, aquella información externa que puede ayudar a resolver la necesidad que tiene y toma las decisiones de manera racional sobre los productos o servicios que va a consumir. Las variables de personalidad interaccionan con las experiencias pasadas y las predisposiciones generales que tiene el consumidor, basándose en los conceptos, las creencias, los hábitos y los motivos de cada individuo.

Las principales críticas al modelo (Howard, 1993) se refieren a que no explica cuándo determinadas variables influyen en otras, la influencia de las mismas, o la fuerza que tienen. Aunque efectivamente es un modelo muy generalista, no tiene un gran poder heurístico, como señala Howard, ni ha sido probado suficientemente, por lo que no es fiable para el investigador de *marketing*.

El siguiente modelo que vamos a examinar es el de Howard (1993, pp. 39-60), ya que es uno de los que más se emplean hoy en los tratados de *marketing* utilizados en los máster de dirección de empresas y ha sido el más probado en el mercado, con distintos productos y servicios.

El modelo de decisión del consumidor consta de seis componentes relacionados unos con otros: información, reconocimiento de marca, actitud, confianza, intención y compra. El comportamiento del consumidor -dice Howard- está basado en tres componentes centrales que constituyen la imagen de marca del consumidor: el reconocimiento, la actitud y la confianza en la marca, que se forman en la mente del consumidor a través de procesos de agrupación y diferenciación.

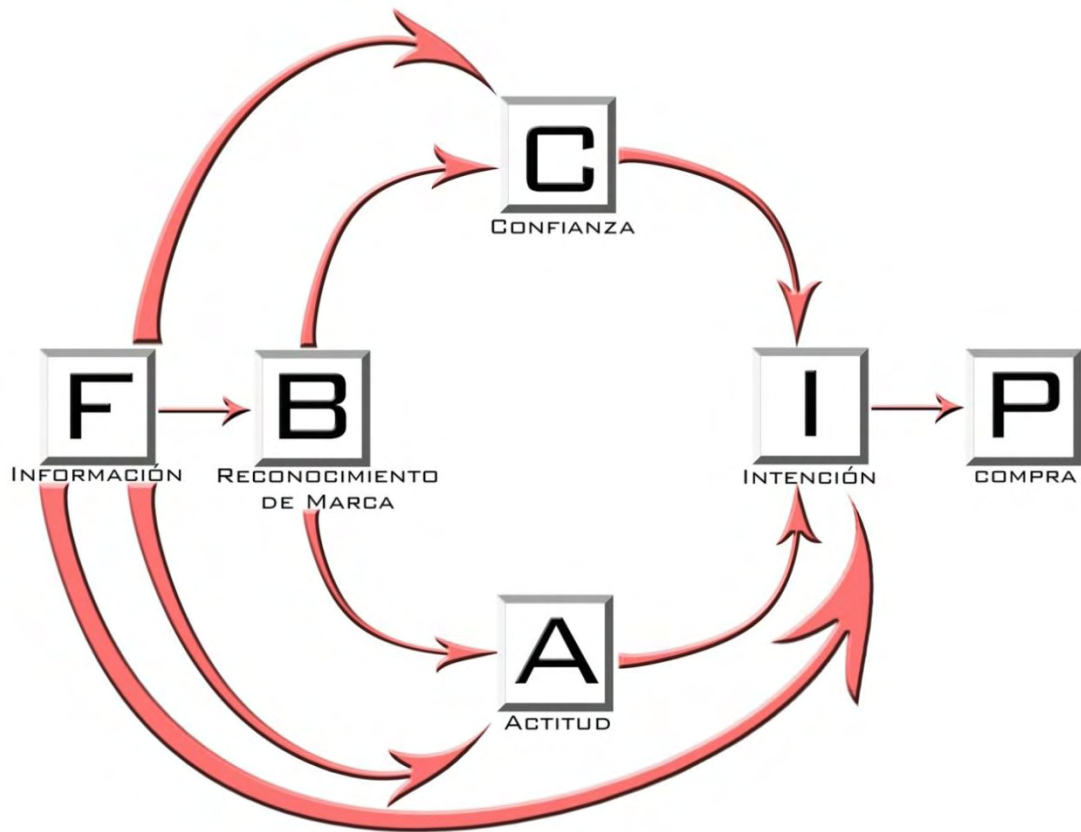


Figura 10: Modelo de decisión del Consumidor de Howard, (1993).

El estímulo que incita a este proceso de comportamiento lo genera cualquier hecho físico informativo al que, voluntaria o involuntariamente, está expuesto el consumidor y que afecta al comprador, por medio de uno de los sentidos. Los sentidos tendrán mayor o menor efecto según la categoría del producto de que se trate y del individuo. La información puede provenir de los medios de comunicación de masas, del boca a boca, del *marketing* directo, etc. En la descripción de esta primera fase del modelo vemos una clara diferencia con el modelo anterior, que habla de un proceso voluntario o involuntario. Pasamos de una comprensión racional y activa del individuo a otra en la que se tienen en cuenta los procesos inconscientes, hecho con el que estamos de acuerdo, ya que hemos visto anteriormente, al principio de este capítulo, que hay una serie de procesos mentales inconscientes que influyen en la mente del consumidor.



En segundo lugar, entra en funcionamiento la percepción, que para este autor tiene más importancia que el estímulo. Para Howard, la información es la percepción provocada por el estímulo y la forma que tiene el consumidor de percibir es por medio del recuerdo. La información permite al comprador el reconocimiento de la marca, que desata una serie de mecanismos de los que pasamos a hablar a continuación.

El reconocimiento de la marca desarrolla procesos de evaluación, en términos de las necesidades, formando una actitud hacia la misma y creando confianza. El reconocimiento se refiere a la forma que tiene el producto, íntimamente ligada a la función de este producto en la vida del consumidor. Forma y función son, por lo tanto, muy importantes a la hora de crear confianza en el producto o servicio.

La actitud se refiere a *las expectativas que tiene el comprador de que la marca satisfaga sus necesidades* (Howard, 1993, p. 46); es una de las variables que cuentan con más asenso en las ciencias sociales<sup>10</sup> y se puede medir cuantitativamente mediante las escalas de Likert o preguntando al comprador por los beneficios que supone la compra del producto.

La confianza es *el grado de certidumbre del comprador respecto a su capacidad para juzgar correctamente el producto* (Howard, 1993, p. 48). La forma de incrementar la confianza del consumidor radica en aclarar las ideas que él tiene, debidas a los mensajes publicitarios, las relaciones públicas y el *marketing*, así como a las ideas y opiniones de otros compradores. A mayor grado de confianza, mayor intención de compra, ya que, si la confianza es escasa, el comprador buscará

---

<sup>10</sup> Cuando hablemos de los modelos que existen sobre aceptación de tecnología, como la Theory of Reasoned Action, de Fishbein y Ajzen (1975), que encuentra una relación entre la intención y la conducta posterior. Aunque esta teoría ha sido usada en innumerables estudios sobre la conducta del consumidor, desde la teoría del Marketing, es más oportuno hablar de ella al final de este capítulo.

información que hará aumentar o disminuir su intención de compra, según que esa información sea positiva o negativa.

El siguiente paso es la intención que tiene el consumidor de comprar los productos en un tiempo determinado. Este paso puede estar afectado por expectativas, por ejemplo, expectativas de un salario mayor, o por el dinero disponible en el instante en que se decide la compra, que es *obviamente la variable más importante del sistema* para el profesional del *marketing*, ya que supone rentabilizar –o no hacerlo- la inversión de *marketing* (Howard, 1993, p. 50).

La mayor crítica que podemos hacer a estos modelos es la de no tener en cuenta los nuevos productos y las nuevas necesidades que se crean en los individuos, especialmente las tecnológicas. Si no hay experiencia basada en Internet, por ejemplo, entonces ¿cuáles son los factores que afectan a la toma de decisiones para comenzar a usarla?. Si compramos un reproductor de música Ipod y tenemos ya un reproductor portátil de CD, entonces ¿cuáles son los mecanismos que influyen en esta compra si no tenemos ninguna necesidad real de la misma, al poder ya escuchar música en cualquier lugar? Éstas son algunas de las preguntas a las que se quiere dar respuesta en la presente investigación.

#### **2.1.4. El poder del consumidor**

A mi modo de ver, el poder del consumidor en la época actual es indiscutible. La capacidad de información que generan las nuevas tecnologías supone el conseguir información de primera mano sobre la experiencia que tienen otros con otros productos, lo que permite al consumidor atinar más en las decisiones de compra y en los servicios que va a utilizar en el futuro. No estoy diciendo con esto que los modelos de intención de compra que estudian al consumidor no sean válidos, sino que es necesario un replanteamiento de los mismos en una sociedad que está hiperconectada por Internet.

Ejemplos concretos de esta fuerza los han sufrido ya la industria de la música y la audiovisual, a nivel mundial. Emule ha permitido a millones de usuarios de todo el mundo poder descargarse canciones de forma gratuita mediante la Internet. Y esto ha sido una demostración del poder del consumidor, que ha afectado a la industria musical, en la que solamente los mejores grupos, los que ofrecen más calidad, aquellos de los que queremos poseer el CD, para ver la carátula o porque queremos coleccionarlo, sobreviven. Tal es el caso de U2 o los Rolling.

Recientemente Apple ha vivido una historia similar con el lanzamiento del Iphone, a finales del año 2007. De los 3,7 millones de teléfonos que Apple vendió, sólo se han activado en AT&T, el proveedor de telefonía con el cual Apple ha firmado un acuerdo exclusivo para proveer de servicio a sus clientes, menos de 2 millones. Se estima que los casi 2 millones de Iphones que no han sido activados por AT&T se han vendido a turistas o a estadounidenses para ser canjeados y convertidos en teléfonos de otros proveedores de telefonía móvil. Si tenemos en cuenta que Apple obtiene de AT&T un beneficio de alrededor de 15 dólares al mes por contrato activo, esto supone un disminución de ingresos de unos 360 dólares en un contrato medio de dos años (Hansell, 2008).

¿Deberían las empresas preocuparse más de investigar los comportamientos de sus consumidores? A mi modo de ver, en este momento es una obligación necesaria para cualquier empresa.

## **2.2. Receptor**

Hemos visto en el punto anterior que la segmentación de mercados permite al *marketing* decidir a qué segmentos de la población va a dirigirse la empresa para vender productos y servicios. El concepto de audiencia proviene del mundo de la comunicación, del receptor de la comunicación. Quizás sea ésta la segunda faceta que ha tenido en cuenta la empresa sobre el consumidor de bienes y servicios, la de receptor de la comunicación.

Comenzamos este apartado por definir la audiencia de los medios de comunicación de masas y el fenómeno comunicacional que se establece entre el emisor y el receptor de la misma; vemos cómo la comunicación con el público objetivo tiene una serie de limitaciones que afectan al fenómeno.

Pasaremos después a hablar de la segmentación del mercado y del público objetivo, que son formas que tiene la empresa para llegar al cliente. Trataremos luego de la investigación de mercados, como forma que tiene la empresa de conocer los efectos de la comunicación de masas en el público.

Por último, examinaremos una de las características de la comunicación de masas que tiene como objetivo asegurar su éxito, la persuasión; veremos cómo, en la persuasión de la audiencia, se tienen en cuenta los aspectos psicológicos del consumidor, de los que hablábamos en el primer punto de este capítulo.

### **2.2.1. La audiencia de los medios de comunicación de masas**

Antes de adentrarnos en el concepto del receptor de la comunicación, conviene, en primer lugar, definir qué es la comunicación de masas.

La comunicación de masas se crea por emisores que son profesionales en esta materia. Estos profesionales deciden la naturaleza y los objetivos que va a tener el mensaje. Los objetivos serán codificados por profesionales del medio, no solamente en términos verbales, sino también en términos de efectos especiales, luz, color y de todas aquellas características que permita ese medio seleccionado para enviar el mensaje. La transmisión del mensaje se hará de la forma más masiva que permita el canal que se va a utilizar. Las audiencias de los medios de comunicación de masas, grandes y muy diversas, atienden a esos medios y son capaces de descodificar las partes verbales y no verbales del mensaje y de darle un significado individual. Cada receptor de esta información masiva es capaz de interpretar el mensaje y de darle un significado subjetivo, pero acorde con los objetivos e intenciones que tenían los emisores. Como resultado de experimentar e individualizar el mensaje, se influencia a los receptores de alguna forma, en función de sus sentimientos, sus actitudes o sus acciones; a esto se llama *efecto* de la comunicación (DeFleur, 2001, pp. 17-18).

Los efectos de la comunicación se han considerado desde muy diversos ámbitos, como desde la psicología de la persuasión o la escuela de Yale. Para los objetivos de nuestra investigación, los consideraremos solamente por las consecuencias directas en la comunicación de masas.

Una de las consecuencias más destacadas es la pérdida de la retroalimentación inmediata directa por parte del receptor.

En la conversación cara a cara damos retroalimentación directa, incluso cuando hablamos con otra persona valiéndonos de la tecnología, como en el caso del teléfono. Pero, en el caso de los medios de

comunicación de masas, la retroalimentación es posterior a la comunicación y viene en forma de investigación de audiencia, a la que los emisores de la comunicación se adaptan con posterioridad a que se haya comunicado.

El hecho de que el emisor y el receptor no puedan turnarse durante la comunicación supone una limitación del acto comunicativo, ya que no permite al emisor conocer si el mensaje se está entendiendo debidamente y si es propio para esa audiencia.

El aumento de la inexactitud en la comunicación supone una limitación de la comprensión mutua, lo que a su vez reduce la posibilidad de que el mensaje influya en el receptor.

Las limitaciones del fenómeno comunicacional también tienen que ver con la audiencia del mensaje. El hecho de que la audiencia sea grande y diversa supone una limitación en el tipo de mensaje, ya que su comunicación ha de ser diseñada para el ciudadano medio, que comparte una serie de características sociales o gustos en común (gusto por el **deporte, la pesca...**). **A la hora de construir el mensaje, los profesionales** de la comunicación asumen que la atención hacia él es limitada, que la audiencia prefiere que la diviertan en vez de que la informen y que pierde el interés rápido en cualquier materia que suponga un esfuerzo intelectual. Aunque éstas son algunas de las características generales a los medios de comunicación de masas, los nuevos medios permiten una segmentación mayor de la audiencia. Si a mediados de los 80 en Estados Unidos se llegaba a un 90% de la audiencia por tres canales de comunicación de televisión (NBC, ABC y CBS), a partir de los 90 la proliferación de las cadenas de televisión de pago, el cable y el aumento de nuevas cadenas de televisión gratuita hicieron que esas tres grandes no llegasen más que a un 50% de la audiencia americana (Wicks, 2000, pp. 38-39). Este fenómeno ha sido muy similar en nuestro país, especialmente en los últimos años.

Esto ha supuesto que el mayor número de cadenas televisivas, o el nacimiento de revistas más especializadas, limite estos soportes a una

audiencia cada vez más segmentada, más específica y rica, lo que complica considerablemente la tarea de los planificadores de medios, pero permite a las empresas llegar a segmentos particulares de audiencia, en vez de a la masa.

Para entender más claramente los conceptos de audiencia y de segmento, será muy útil definirlos.



### 2.2.2. La segmentación y el público objetivo

Si por medio del *marketing* se define el mercado al que va a dirigirse una empresa con un producto o servicio, es desde la comunicación desde donde se especifica a qué parte de ese mercado se va a llegar **con ella, lo que se denomina “público objetivo”**.

No obstante, definir la audiencia de la comunicación es una tarea más complicada de lo que parece a primera vista. ¿Qué ocurre si el consumidor actual de la marca lo es porque todavía no ha encontrado algo mejor o porque ha usado esta marca desde siempre o porque le han regalado el producto en cuestión? (Percy & Elliot, 2005, p. 64) Las variables del segmento de público al que llegar por la comunicación son enormes.

Existen diversas precisiones a la definición de audiencia. Hay una serie de autores (Antonides & van Raaij, 1999) que la dividen en tres grupos: la general, la específica de un dominio y la específica de la marca.

La audiencia general es aquella que se considera en términos de características descriptivas, como la demografía (edad, lugar de **residencia, nivel de renta...**), en cuanto a estilos de vida (**le gusta viajar, el cine, la moda...**) o en cuanto a características psicográficas (**introvertido, extrovertido...**).

La específica de un dominio describe a los grupos de individuos que lo componen, en función de las características directamente asociadas al producto o servicio en cuestión, dentro de una categoría de productos. Se refiere al uso del producto específico (utiliza perfumes diferentes a lo largo del día, va más de **tres veces al spa al año...**), en cuanto a las actitudes que tienen los consumidores hacia la categoría de producto (hay que comprar una joya en San Valentín) o en función de las decisiones que se toman en la categoría (éstas últimas tienen que ver con el proceso que sigue el cliente antes de culminar en la compra del producto).

Por último, las específicas de la marca describen a la audiencia en función de esa marca. Por ejemplo, en función de la lealtad a ella (siempre compra en Tiffany cuando tiene que hacer un regalo de boda), de creencias sobre la marca (Tiffany es la joyería más elegante) o sobre las intenciones de compra (si me llega un e-mail de Estée Lauder con la oferta de un producto y, además, con la propuesta de añadir al pedido muestras gratuitas de otros productos de la marca, entonces compro).

Estas categorizaciones, como bien dicen Percy y Elliot (2005, p. 65), no permiten seleccionar a la audiencia a que va dirigida la comunicación, aunque todo depende del segmento a que queramos llegar. Si desde la comunicación pretendemos llegar a sectores de la audiencia que consumen otra marca, posiblemente esta aproximación sea válida. Si se quiere llegar a los clientes propios, quizás sea un poco vaga.

En este sentido, Rossiter y Percy proponen cinco tipos de audiencia (Rossiter & Percy, 1997): los leales a la marca, que compran una marca determinada habitualmente; los favorables a la marca, pero que también cambian de marca; los clientes que compran la marca, pero también la de la competencia; otros compradores que cambian de marca, que compran otras marcas competidoras, pero no la de la empresa; los leales a otra marca de la competencia, que sólo compran esa marca.

Como nosotros estamos considerando la audiencia propia de la empresa, es decir, los segmentos de la audiencia que son clientes, quizás nos venga mejor una aproximación diferente.

En muchas compañías se segmenta la audiencia en función de la conducta de compra. Es una segmentación sencilla, porque los datos sobre compras están a disposición de la empresa, aunque no permite conocer realmente al consumidor.

La segmentación de la audiencia propia debería basarse siempre en la actitud del cliente hacia la marca y hacia la categoría de productos propia, porque la actitud es lo que determina cómo va a reaccionar el

cliente ante el mensaje que enviamos y cómo va a comportarse (Percy & Elliot, 2005, p. 79). Las variables que sirven al **marketing** para segmentar el mercado, como la edad, el sexo o el lugar de residencia, sirven para comprender a la audiencia, pero no para definirla. De esta forma miramos al mercado y lo agrupamos en función de los individuos que tienen actitudes similares hacia la categoría de productos y las marcas.

### **2.2.3. La investigación de la audiencia**

A la hora de decidir los medios de comunicación que se van a utilizar, se tendrá en cuenta la exposición que, a su vez, es el resultado de multiplicar el alcance, por la frecuencia y el impacto de los medios seleccionados. El alcance es el número de hogares o miembros de la audiencia que se van a alcanzar, al menos una vez, durante la duración de la campaña. El impacto es el valor del medio respecto a un producto determinado (anunciar una Ipod en El País Semanal tendrá un mayor impacto que en Ser Padres Hoy). Por último, la frecuencia es el número de veces que la persona o el hogar es alcanzado por la campaña durante el periodo de tiempo que esté vigente en los medios.

Dependiendo de los medios y soportes que se van a utilizar, se tendrá en cuenta otra serie de variables, basadas en el medio en sí y en las características de cada soporte.

A la hora de investigar la audiencia de los medios de comunicación, se investiga el efecto que tiene la campaña de publicidad en el público objetivo. Si, al estudiar al consumidor, los estudios se centran en la marca y la compra, a la hora de investigar la audiencia esa investigación se centrará en el efecto de la comunicación que tiene en las ventas (Kotler & Keller, 2006, p. 583).

El efecto de la comunicación se mide antes o una vez que la campaña está en los medios de comunicación. El medir antes una campaña tiene muchas ventajas, ya que permite al creativo saber si un tipo de mensaje va a funcionar mejor que otro, antes de que aparezca en los medios. De esta forma, se eligen los mensajes y las estrategias de comunicación que estén más alineadas con el público objetivo y con la estrategia planteada por la empresa u organización que encarga la campaña.

Existen tres tipos de investigación sobre la efectividad de la comunicación: método de entrevista, de portafolio y de laboratorio.

En la entrevista, se pregunta a los individuos sobre la campaña que acaban de ver u oír. El investigador pregunta después al entrevistado, con la campaña presente o no, acerca de su opinión, los sentimientos que despierta o la comprensión del anuncio.

En la técnica de portafolio se presentan a los individuos diferentes anuncios y, después, se les pregunta por el contenido. De esta forma se mide el nivel de memoria de la campaña, por lo tanto, el potencial de la misma para sobresalir con respecto a otras campañas y la habilidad del mensaje para destacar y ser recordado.

Por último, en los test de laboratorio se miden las reacciones fisiológicas (latidos del corazón, presión sanguínea, dilatación de pupila, nivel de sudor, etc.) ante la campaña. Estos test son muy efectivos en cuanto a la respuesta de atención, pero, sin embargo, dicen bien poco sobre la actitud, las creencias y el impacto de las campañas con respecto a la intención de compra o al efecto que tienen en la vida de los miembros de la audiencia.

La medida del impacto que una campaña tiene en las ventas se mide en relación con otros objetivos de comunicación. Aunque, a primera vista, pueda parecer más sencillo de medir, porque se trata de número de productos o servicios contratados, es mucho más difícil, ya que hay otra serie de factores que no son tan fáciles de controlar (la comunicación de la competencia, la disponibilidad de unidades, el precio) y que influyen en las ventas. Claramente, una campaña que tenga como objetivo el incrementar la imagen de una marca en concreto será más difícil de medir que una que quiera vender unidades de jabón líquido Sanex.

El impacto de las campañas se mide, además, en función de antiguas campañas del mismo producto en relación con el gasto publicitario, para, de esta forma, relacionar el dinero gastado con el impacto en ventas.

#### **2.2.4. La persuasión**

Las empresas producen mensajes persuasivos, que tienen como objetivo el generar cambios de conducta, de comportamiento o de actitud, por medio de las campañas de comunicación a sus públicos. Según Wicks (2000, p. 54) existen tres tipos diferentes de campañas para persuadir a la audiencia. Por un lado, están las campañas de comunicación política, que utilizan herramientas persuasivas para conseguir apoyo electoral a un partido o a otro. Por otro lado, las campañas de opinión pública o de responsabilidad social, que persiguen cambios de actitud o comportamiento en la audiencia y son a menudo realizadas por los gobiernos para conseguir, por ejemplo, que la población deje de fumar o recicle. Por último, existen las campañas de comunicación comercial, cuyo emisor es la empresa y tienen como objetivo la venta de productos o servicios.

Para el propósito que nos guía, para entender la comunicación entre la empresa y sus clientes, estudiaremos las campañas de comunicación comercial y las de responsabilidad social. Aunque pueda sorprender en el caso de esta tesis doctoral el que incluyamos estas últimas, veremos más adelante cómo las organizaciones, a la hora de introducir nuevos medios de comunicación para sus clientes, utilizan aspectos de la comunicación social que conviene que revisemos brevemente. No examinaremos, en cambio, los elementos constructivos de las campañas de comunicación política, porque, aunque bien es cierto que algunas empresas utilizan este tipo de comunicación (con sus accionistas, para regulación interna), se saldrían del propósito de esta investigación.

En cuanto a las campañas de comunicación comercial, ya hemos visto que se parte de una segmentación de la audiencia, para tener un mayor éxito en la comunicación persuasiva y captar la atención de los diferentes segmentos a que va dirigida. Desde los años veinte del siglo pasado, se han venido estudiando diferentes modelos comunicacionales y

ha habido un gran avance en cuanto a la comprensión de la comunicación persuasiva y de cada uno de los componentes de la misma.

Los primeros modelos de comunicación persuasiva sintetizaron los componentes de dicha comunicación en el siguiente enunciado: *Quién* dice *qué*, a *quién*, por qué *canal* y con qué *efecto*. Esto dio lugar a que surgieran diferentes escuelas que estudiaron cada una de las variables de este tipo de comunicación.

Con respecto a la audiencia, citaremos algunos de los descubrimientos y teorías más relevantes:

Fenómeno	Descripción
<b>Sentimientos positivos (Heider, 1958) (Klapper, 1960) y negativos (L. Festinger, 1957) en cuanto al mensaje</b>	El individuo se siente cómodo cuando recibe mensajes que se compadecen con sus actitudes y valores e incómodo cuando el mensaje está en conflicto.
<b>Disonancia cognitiva (L. Festinger, 1962)</b>	La tensión que se produce cuando un mensaje entra en conflicto con las actitudes y creencias del individuo. Con el tiempo, puede llegar a cambiar una actitud en el individuo, porque el individuo llega a reconocer el beneficio de cambiar de actitud, creencia o conducta.
<b>Selección de parte de la información (Klapper, 1960)(Lazarsfeld, Berelson, &amp; Gaudet, 1968) (Triandis, 1971)</b>	Los individuos tienden a exponerse a aquellos medios de comunicación que están en armonía con sus actitudes y sus intereses. Asimismo, a la hora de procesar información, aquella información que no esté en consonancia con estas actitudes e intereses tenderá a olvidarse más rápidamente.
<b>Proceso de información en dos pasos <i>Two-step information flow theory</i><sup>11</sup></b>	Personas bien informadas, audiencia de los medios de comunicación de masas, dan, mediante canales interpersonales, información obtenida en esos medios a

---

<sup>11</sup> Para un sumario de este modelo, ver Katz, (1960).

	otros individuos que no han sido expuestos a los mismos.
<b>Atención al mensaje</b> <b>(Brock &amp; Balloun, 1967)</b> <b>(Olson &amp; Zanna, 1979)</b>	La audiencia presta más atención a información que está en consonancia con sus creencias y actitudes.
<b>Interpretación selectiva del mensaje</b> <b>(Vidmar &amp; Rokeach, 1974)</b> <b>(Fazio &amp; Williams, 1986)</b>	Los individuos protegen sus posiciones, seleccionando interpretar las partes del mensaje que están en consonancia con sus creencias y actitudes y desechando aquellas que no.
<b>Cambio de atención a diferentes medios</b> <b>(Basil, 1994)</b>	Dependiendo del contexto, la audiencia tiende a focalizar su atención con intensidades diferentes (en el cine la atención al medio es total, en casa existen muchas distracciones que hacen que la atención sea menor: televisión, Internet, miembros de la familia...)

Tabla 9: Teorías sobre la persuasión; elaboración propia

Todos estos descubrimientos muestran que debemos tener en cuenta una serie de procesos a la hora de construir el mensaje publicitario. Pero es necesario indagar más en los mecanismos que influyen en los cambios de actitud de la audiencia. Si, cuando examinábamos el comportamiento del consumidor, además de los mecanismos psicológicos considerábamos diferentes modelos de ese comportamiento, al considerar al individuo como receptor, también consideraremos someramente algunos de los modelos que explican el comportamiento de la audiencia.

La teoría de los usos y gratificaciones comenzó, en el siglo pasado, por una investigación en la que se estudiaron los beneficios del uso de los medios de comunicación (Herzog, 1942). A lo largo de los años, se ha utilizado, sobre todo en televisión (Blumler & McQuail, 1969) y, en los



últimos, se ha aplicado a medios más modernos, como Internet (Eighmey, 1998).

El modelo de Herzog explica las gratificaciones y los beneficios que obtiene la audiencia con la exposición a los medios de comunicación de masas; gratificaciones y beneficios que incluyen, por ejemplo, el entretenimiento, el escapar de las presiones de la vida diaria, el estar al día de lo que ocurre en el mundo o, incluso, el reforzar valores.

Este modelo ha evolucionado teóricamente mucho desde su concepción y, en su revisión, Palmgreen, Wenner y Rosengreen (1985) llegaron a las siguientes conclusiones:

La gente utiliza los medios de comunicación de masas con un objetivo y es activa en la selección del medio.

Existe una serie de factores que influyen en la forma en que la audiencia utiliza los medios de comunicación: factores sociológicos y psicológicos, como las creencias, las actitudes o el ambiente.

La gente usa los medios de comunicación de masas para satisfacer una serie de necesidades que van desde encontrar información a encontrar compañía.

Los medios compiten con otras formas de comunicación y desplazan canales de comunicación personales.

Los efectos de los medios de comunicación son, en general, escasos. No obstante, en determinadas condiciones, pueden llegar a alterar la sociedad, la economía o la política de un país o región.

Para nuestro objetivo, lo fundamental de la teoría de usos y gratificaciones es el dar importancia a los factores personales y sociales del individuo en cuanto al uso de los medios, además de tratar a las personas como elementos activos, que piensan y deciden en su relación con estos medios.

Aunque esta teoría es importante como marco general de los **medios de comunicación, nos interesa además la variable “persuasión”** en la comunicación de masas. En este sentido, el siguiente modelo tiene en cuenta la comunicación persuasiva y los procesos de elección que se generan en la mente del individuo.

El modelo de probabilidad de elaboración (***Elaboration Likelihood Model***) tiene en cuenta el cambio de actitud desde dos puntos de vista o caminos, el camino central, al que llamaremos directo al cambio de actitud y el periférico o indirecto (Petty & Cacioppo, 1981, 1984, 1986a, 1986b; Petty & Priester, 1994) en (Wicks, 2000, pp. 57-59).

El directo al cambio de actitud supone realizar un escrutinio de la información y de los argumentos en el mensaje publicitario. Si el mensaje está bien construido y los argumentos son congruentes con el modo de pensar del individuo, tendrá un alto valor de persuasión y, por tanto, una alta capacidad de influir en la actitud, para que ésta sea positiva. Si, por el contrario, los argumentos generan pensamientos negativos o incongruentes, el mensaje será rechazado.

El camino indirecto tiene que ver con los cambios de actitud que acaecen sin grandes procesos mentales o elaboración propios. El mensaje publicitario, en este caso, no desata un proceso elaborado de pensamiento. Los procesos mentales no son tan profundos y tienen más relación con la calidad del mensaje, la credibilidad de la fuente, la calidad de la presentación, etc.

Todos tenemos ejemplos de ambas actitudes en algún momento. Por ejemplo, una persona se puede encontrar un anuncio para ir a Canarias un fin de semana y decidir a comprar el billete de avión porque le resulte divertido, pero sin pensar demasiado sobre ello. Mientras que otra puede pensar en todo tipo de información y las repercusiones en su vida: coste, tiempo que deja de hacer otras cosas, etc.

La ruta a elegir depende de la motivación y de la habilidad de ser capaz de una evaluación crítica. En el individuo influyen factores

relacionados con la motivación, entre los que se incluyen la relevancia personal hacia el mensaje, la necesidad y el placer de pensar, y factores de habilidad, como tener tiempo, no estar bajo presión o tener conocimiento del producto o servicio de que trate la comunicación. Se pueden dar casos de una mezcla de procesos periféricos y centrales a la hora de procesar información.

Estos autores señalan que lo que ocurre cuando los procesos de elaboración son altos supondrá una mayor estabilidad en la conducta, en los procesos mentales y en la estabilidad de ambos en el tiempo; en procesos de elaboración bajos, la persuasión es menor y la estabilidad de todos estos factores es menor, con lo que será difícil predecir la conducta futura.

Desde que se publicó este modelo de persuasión, ha habido elaboraciones posteriores (Petty, Briñol, & Tormala, 2002) que han añadido un componente, la confianza, al propio proceso de pensamiento o de validación:

Si un experto en esta materia recomienda este servicio para mí, seguramente su información es correcta, con lo que podré tomar esta decisión con seguridad.

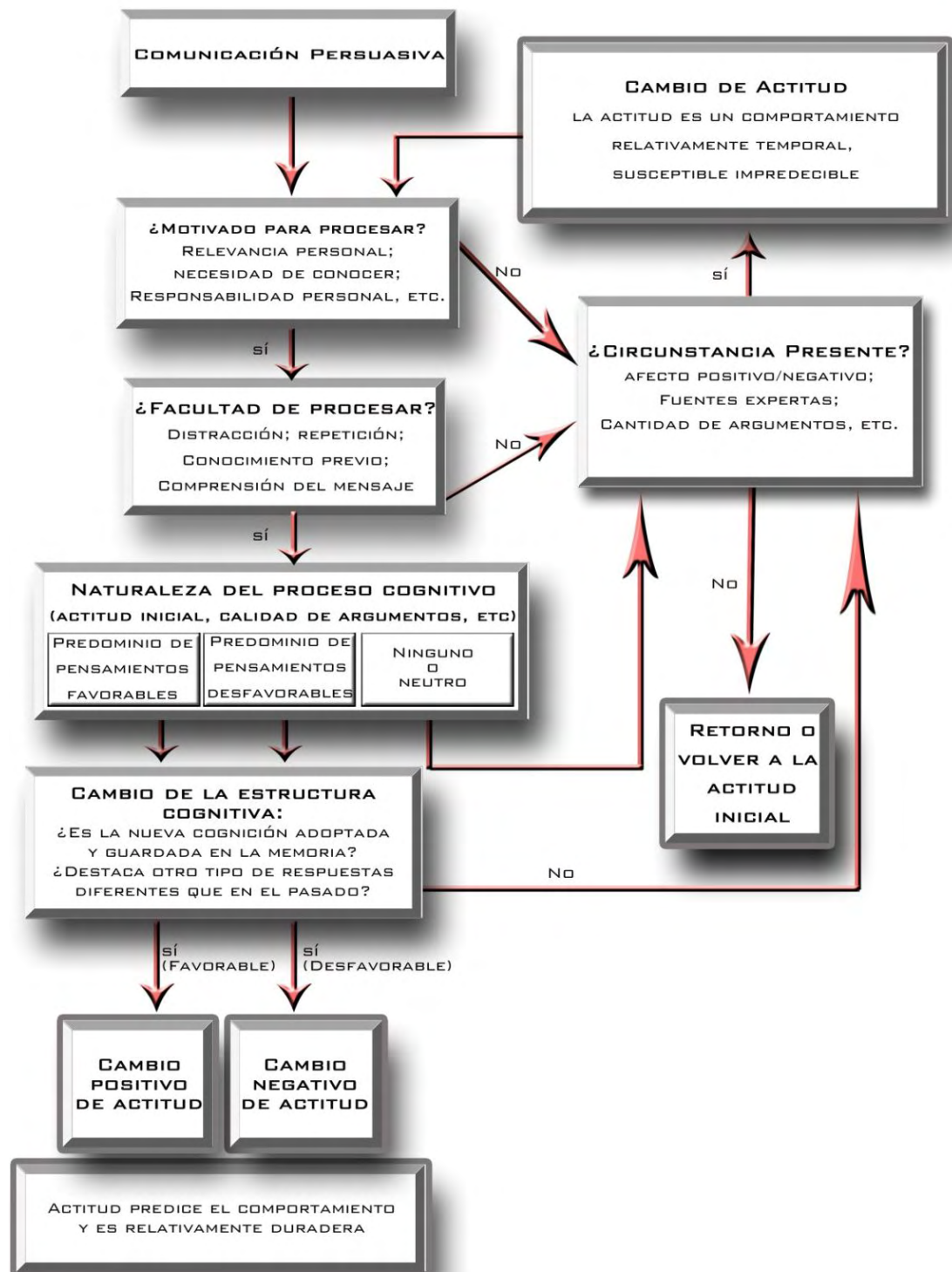


Figura 11: Modelo de probabilidad de elaboración, adaptado de Wicks, 2000, pp. 57-59.

En cuanto a la comunicación pública, existe una serie de reglas en común con la comunicación persuasiva y otras diferentes, pero que

también tienen relación con el cambio de actitud. Para llegar a la audiencia o a determinados segmentos de ella, existen cinco pasos que deberían considerarse en la comunicación pública (Atkin & Freimuth, 1989):

Los mensajes deben desarrollarse de forma que generen atención en el público objetivo al que van dirigidos.

La construcción del mensaje ha de ser realizada teniendo en cuenta que la audiencia debe comprenderlo y encontrarlo atractivo. Las reacciones deben agradar a la audiencia y producir sentimientos de aceptación; el mensaje debe gustar y la audiencia ha de estar de acuerdo con el mismo.

El mensaje debería facilitar el aprendizaje. Esto tiene que ver con la estimulación de la capacidad de pensamiento, de forma que perdure en la memoria de la audiencia.

Los mensajes deberían llevar a la formación de creencias o actitudes que desembocaran en intenciones de realizar la conducta que se pretende en la campaña.

Una campaña efectiva llevará a que esa conducta perdure en el tiempo.

A estos principios añadimos los de Rogers y Storey (1987) y Rice y Atkin (1989), adaptados por Wicks (2000), que se consideran principios fundamentales de las campañas de comunicación públicas y buscan un cambio de actitud:

Aunque las campañas de comunicación se diseñen para producir resultados como el dejar de fumar, deberían desarrollarse dentro de los marcos de teorías humanas y de cambio social.

Los estrategas deberían utilizar los medios de comunicación para llamar la atención sobre un tema, estimular la comunicación interpersonal y animar a que la gente participe en la causa.

Los objetivos de la campaña deberían hacer hincapié en los resultados que se conseguirían con el cambio de la conducta en cuestión.

Las campañas de prevención deberían unirse a valores actuales de la audiencia.

Las campañas deberían llegar a una audiencia heterogénea y amplia, haciendo hincapié en valores universales y compartidos universalmente por culturas diferentes.

Las campañas deberían difundirse en los medios de comunicación que mejor lleguen a la audiencia y que mejor atraigan la atención.

Los cambios de actitud son más eficaces cuando los mensajes pueden reforzarse con soporte social e interpersonal.

Las campañas serán más eficaces si se recomiendan objetivos que los individuos consideren fáciles de obtener.

En síntesis, la persuasión dentro de la comunicación es una herramienta poderosa que genera cambios de actitudes en los individuos. Esto debe tenerse en cuenta a la hora de comunicar, ya que, como acabamos de ver, las campañas de comunicación han de planearse teniendo en cuenta una serie de mecanismos en la audiencia. Por medio de la persuasión se consiguen cambios de actitudes a nivel individual y a **nivel de opinión en la audiencia. Destacamos la “confianza” como una** variable importante a la hora de generar un cambio de actitud y de conducta. Veremos el papel que tiene esta confianza cuando se vayan a adoptar nuevos canales de comunicación para dirigirse a una empresa.

### **2.3. Usuario**

El considerar al cliente de una empresa como usuario era algo **poco frecuente hace tan sólo diez años. Cuando hablamos de “usuario”** nos referimos a la persona que utiliza medios tecnológicos para comunicarse, en el caso que nos ocupa, con una empresa. Es decir, aquel individuo que utiliza con dicho objeto el teléfono, Internet, el teléfono móvil o las agendas electrónicas.

Esta dimensión es clave a la hora de tener en cuenta al cliente de una empresa, ya que no sólo es cliente desde el punto de vista del *marketing* o de la audiencia sino que, además, es usuario de nuevas tecnologías para comunicarse con aquella. Si consideramos que el uso de las nuevas tecnologías de la información asciende en la sociedad actual, aceptaremos que conocer esta faceta del usuario es imprescindible para la empresa.

El estudio de la adopción de tecnología y del uso de la misma es una disciplina que tiene clara tradición norteamericana, quizás por haber sido los Estados Unidos la cuna de los ordenadores y la informática tal como la conocemos hoy. El usuario de estas tecnologías pasó de ser un usuario muy homogéneo (en su mayoría científicos, ingenieros, etc.), con formación extensa en la materia, a ser mucho más heterogéneo: todos nosotros. En un primer momento, la dificultad que suponía el uso de estas nuevas tecnologías hacía que los usuarios perteneciesen al mundo de la ciencia o específicamente de la ingeniería, con una alta formación técnica y un modo de pensar homogéneo. Por ello, la evolución de las interfaces progresó relativamente poco durante las décadas de los sesenta y setenta.

Vislumbrando la potencialidad de estas tecnologías, muchas empresas las adoptaron a finales de los pasados años setenta y principios de los ochenta y las pusieron a disposición de sus empleados. Este hecho influiría, de forma determinante, en los estudios sobre los usuarios, al pasarse de un usuario altamente capacitado en el manejo de nuevas tecnologías a abrir un abanico de tipos: en cuanto a su contexto social, su

formación técnica, su posición en la empresa, etc. Llevar a cabo estudios pormenorizados, para comprender a este usuario y conocer los factores que le han llevado a la adopción o rechazo de estas nuevas tecnologías que se ponen a su alcance se convierte en un objetivo prioritario para muchas empresas.

Este hecho supuso todo un florecimiento de áreas del conocimiento, que estudiaban la nueva relación establecida entre el ser humano y la tecnología, considerándola desde perspectivas diferentes. La mayoría de estas áreas y modelos del conocimiento es multidisciplinar, se apoya en la sociología, la psicología, la antropología, el *management*, la comunicación, los sistemas de información y la ingeniería.

En lo que se refiere al objeto de esta investigación, es necesario abordar estas disciplinas desde una perspectiva teórica, para poder comprender aquellos factores que influyen en nuestro objeto de estudio: la relación comunicacional que se establece entre las empresas y sus clientes, mediante los diferentes canales de comunicación. Sin el conocimiento científico de estas variables no podríamos plantear la fase de experimentación desde una perspectiva científica.

La revisión de las diferentes disciplinas y sus postulados no pretende un estudio exhaustivo de cada una de ellas, sino una aproximación a las aportaciones más destacadas de las últimas décadas.

Uno de los relativamente nuevos departamentos dentro de la empresa es el llamado “Experiencia de usuario” o “Departamento de Usabilidad” o, incluso, “Departamento de *Human-Computer Interaction*” o “Interacción hombre-máquina” (IHM). Este nuevo departamento se encarga del estudio de los clientes y usuarios de la tecnología que la empresa pone a su disposición. Concretamente, estudia cómo se relacionan los individuos mediante las páginas Web, los teléfonos móviles u otros aparatos tecnológicos como una cámara de vídeo. El objetivo es conocer cuál es el uso de los mismos para, facilitarlo lo más posible. Comenzaremos con una breve reseña histórica de esta disciplina y explicaremos los postulados más importantes, que resultarán



de gran ayuda a la hora de plantear la parte experimental, por medio de la encuesta y las entrevistas en profundidad.

Además, dentro de la empresa, nos encontramos con todo aquello que se relaciona con los sistemas de información (***Management of Information Systems***), es decir, el departamento encargado de la compra de equipos informáticos, servidores, ordenadores, etc. El análisis global de esta área cae fuera del objeto de este estudio, porque, si bien es cierto que es el departamento encargado de la adopción de la tecnología que después usan los clientes, tiene que ver más con la tecnología al servicio de la empresa que con la tecnología a disposición del usuario.

No obstante, veremos que, dentro de esta gran disciplina, existe una subdisciplina, ***Adoption***, que se encarga de estudiar la adopción de la tecnología por parte de los individuos, subdisciplina que sí tiene un valor fundamental para nuestro estudio y que consideraremos, por su especial relevancia y detalle, al estudiar todos aquellos factores que afectan, en general, la adopción y uso de tecnologías por parte de los individuos. Esta disciplina es, como ya hemos comentado, de una gran importancia para la parte experimental del presente trabajo.

Continuaremos revisando además los postulados que se encargan del estudio del individuo en relación con las innovaciones, como hemos hecho en el capítulo 1.

Una vez estudiadas aquellas variables que afectan a este proceso, pasaremos a la discusión de las mismas y finalizaremos por encajarlas en la parte de experimentación, en la que se centra esta investigación.

### **2.3.1. Interacción hombre-máquina y la experiencia del usuario**

Al comenzar a hablar de las variables que influyen en la comunicación mediante la tecnología, abordamos el área de interacción que se produce entre el usuario de la tecnología y la tecnología misma. Recordemos una vez más la relevancia que tiene este ámbito para nuestra investigación, pues estudiamos la adopción de nuevos canales de comunicación por los clientes de una empresa, siendo éstos nuevos canales tecnológicos e individuales, en contraste con los medios de comunicación de masas que hemos tratado hasta ahora y en los que influyen mecanismos diferentes.

Desde los comienzos, el área de IHM se ha preocupado por diseñar sistemas de información fáciles de usar. También es de este campo el estudio de las reacciones y la comprensión de los usuarios, en contextos de trabajo, de la tecnología utilizada, lo que se ha abordado desde diferentes disciplinas (psicológicas, sociológicas...).

El estudio de la interacción del ser humano con la tecnología ha resultado ser el núcleo central de muchas investigaciones, lo que ha influido, de un modo decisivo, en el diseño de los sistemas de información (Zhang & Dillon, 2003).

Antes de proseguir, vamos a definir esta disciplina:

La Interacción Hombre Máquina es la disciplina que se preocupa de estudiar el diseño, la evaluación y la implementación de sistemas interactivos de ordenadores para uso humano y del estudio de los fenómenos que los rodean (Hewett et al., 1996a, p. 5).

El origen se remonta a la segunda guerra mundial, concretamente a los problemas que se derivaban del uso de las pantallas de los aviones y de los controles. El diseñar sin tener en cuenta los factores cognitivos que intervenían en la utilización de estos complicados sistemas, fue motivo de accidentes mortales para muchos pilotos. Se llevaron a cabo investigaciones sobre catástrofes aéreas sin evidencia de causa concreta y

se llegó a la conclusión de que ésta era el mal diseño de controles y pantallas.

Fue de esta forma como apareció el estudio de *Human Factors* o “Factores Humanos”.

Pronto se le sumaron estudios de ergonomía, que examinaban al ser humano en relación con los artilugios industriales, y de psicología, que lo hacían, en relación con la tecnología, en situación de estrés.

Pero será el boom de los ordenadores personales, en la década de los 80, lo que hará florecer esta disciplina hasta el grado en que la conocemos hoy.

La materia atrajo a profesionales de la psicología cognitiva, como Judith Olson o Gary Olson, de las ciencias sociales, de los sistemas de información, de la informática, para estudiar al ser humano en relación con la misma. Y es que en IHM la persona y la interacción con el objeto tecnológico es el cuerpo principal de estudio.

Myers (1998) habla de la importancia que, desde la década de los 50 y tanto a nivel universitario y corporativo como empresarial, ha tenido la investigación de diferentes tecnologías, en su relación con los usuarios. Porque, efectivamente, ésta es un área que no se entendería sin la participación de estas tres entidades.

En lo que se refiere a la manipulación de las interfaces gráficas, el lápiz que desarrolló Ivan Sutherland en su tesis doctoral, en 1963, fue la primera forma de manipular objetos virtuales sin usar el teclado. Otra forma de representación gráfica, que surgió de otra tesis doctoral, la de David Canfield Smith en 1975, y fue costeadada con fondos de ARPA y del Instituto Nacional de Salud Mental Americano, dieron lugar a los iconos que ahora estamos acostumbrados a usar constantemente en los ordenadores, teléfonos móviles o agendas electrónicas. El ratón es otro ejemplo de investigación universitaria, en este caso, de la Universidad de Stanford, en 1965. Se empezó a utilizar en Xerox PARC, fue

comercializado por primera vez como parte de Xerox Star y poco después, en 1982, se puso a disposición de otras marcas, con el Apple Lisa y, con el Apple Macintosh, dos años más tarde.

Pero no solamente forman parte de la investigación del usuario en IHM el ratón o el lápiz, sino también las ventanas gráficas, los editores de texto, los programas con los que trabajamos en nuestros ordenadores, el reconocimiento de voz, la ergonomía... Incluso los videojuegos tienen a profesionales del IHM detrás, investigando antes de su concepción, durante y después, con usuarios reales.

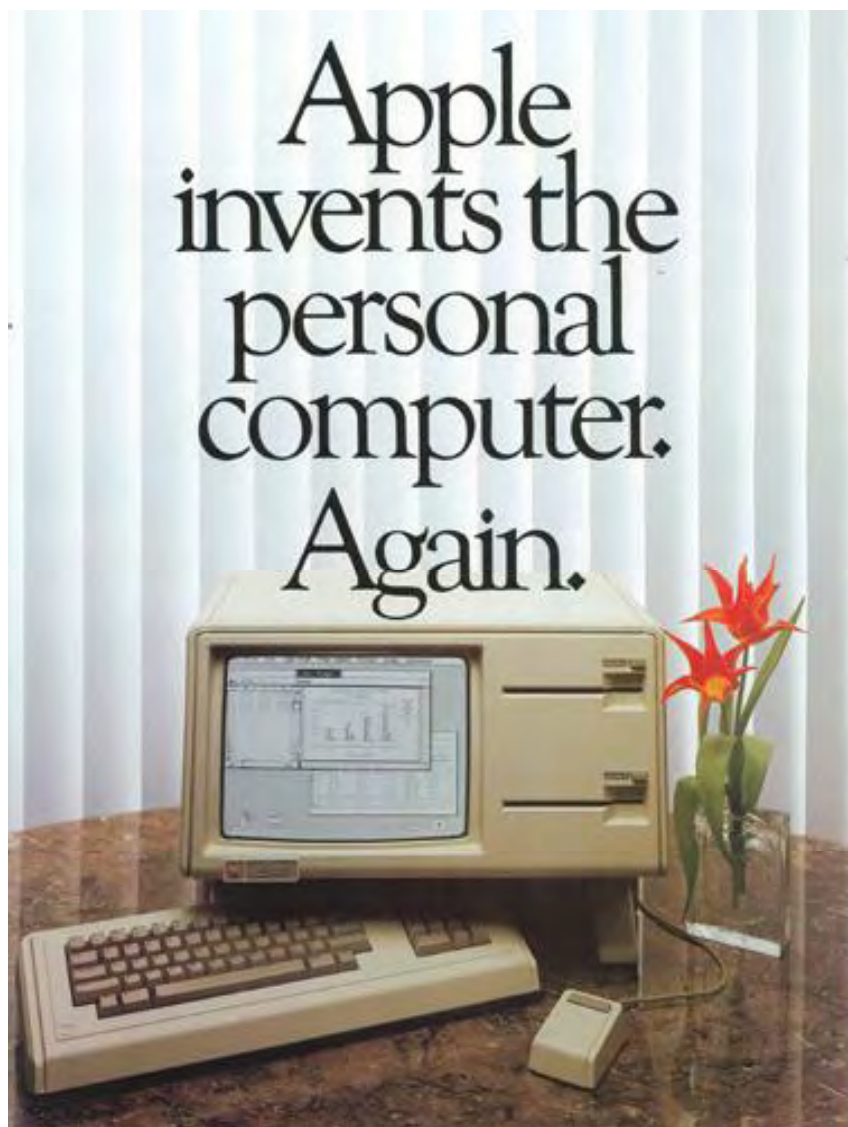


Figura 12: Anuncio gráfico de revistas, Apple Invents the Personal Computer. Again, (2006).

Podríamos englobar el universo de IHM dentro de cinco grandes áreas (Hewett et al., 1996b, p. 13):

N: La naturaleza de la interacción del hombre con la máquina.

U: El uso y el contexto de los ordenadores.

H: Las características humanas.

C: El sistema informático y las interfaces gráficas.

P: El proceso de desarrollo.

Estos cinco apartados quedan recogidos en el siguiente gráfico:

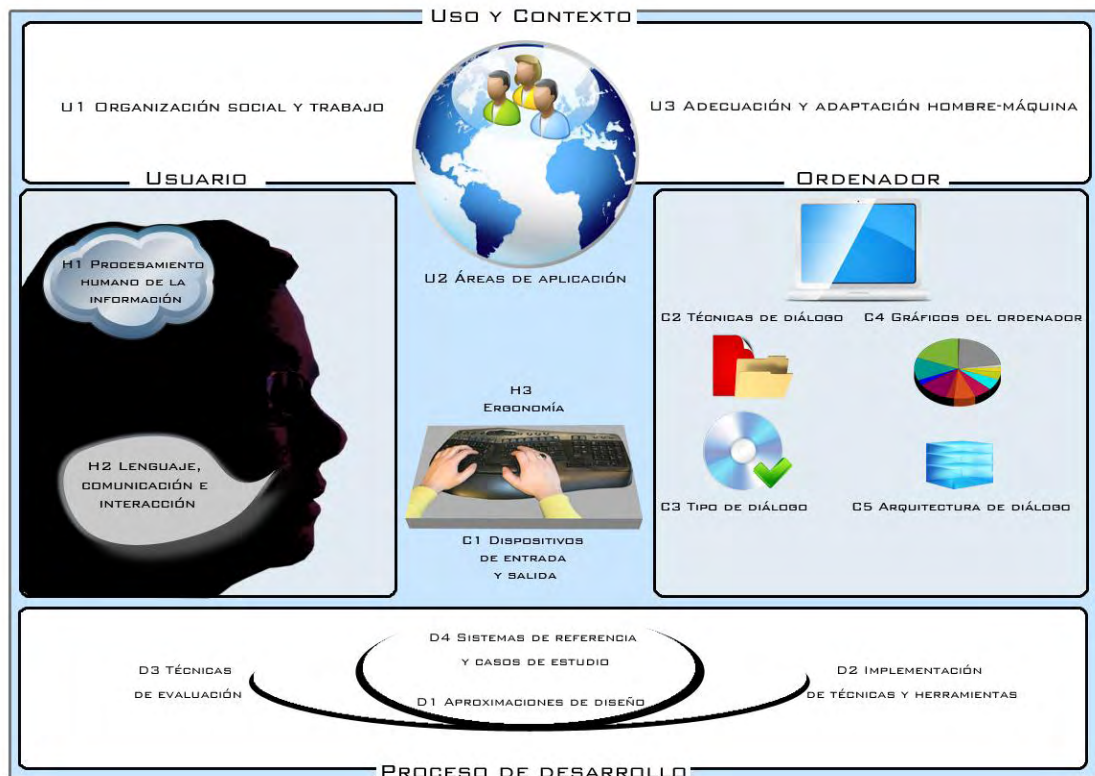


Figura 13: Modelo Interacción Hombre-Máquina adaptado de Hewett et al., 1996b, p. 13.

En primer lugar, el uso y el contexto de los ordenadores se conocen con el nombre de aplicaciones. Estas aplicaciones tienen que

adaptarse a las utilizaciones, a la máquina, a la empresa y al trabajo que van a desarrollar.

La organización social y el trabajo (U1) se refiere a cómo los ordenadores y los sistemas se adaptan a los humanos y cómo los seres humanos nos adaptamos a los sistemas; con lo cual, ambos deben ser considerados como un todo. En este sentido, existen varios modelos de actividad humana al servicio de la tecnología, como el diseño participativo de Aarhus u otros que tienen que ver con la organización del trabajo en equipo, los sistemas de flujo, etc.

Las áreas de aplicación (U2) se refieren al contexto en el que han sido creadas determinadas aplicaciones. Por ejemplo, si es para el uso individual, como un teléfono móvil, o para uso de un grupo de personas, como un sistema de videoconferencia. También se refiere al desarrollo de la aplicación en cuestión y a su naturaleza. Por ejemplo, Photoshop es un programa de diseño, sirve para diseñar, y Microsoft Word es un programa de procesamiento de textos, cuya función es la de ayudar al usuario a escribir.

El ajuste y la adaptación que se produce entre el ser humano y el ordenador (U3) se refiere a los arreglos que se tienen que generar en el momento del diseño de la tecnología, probándola con individuos y realizando los cambios pertinentes para que la experiencia sea positiva. En este punto se incluyen los modelos de adopción de la tecnología y las variables importantes para dicha adopción que veremos más adelante, como son la personalización de sistemas (grabar un mensaje en el reproductor de música de Apple Ipod o incluir un gráfico en su homólogo de Microsoft, Zune son ejemplos de personalización) o el personalizar una página Web con determinados colores; otros ejemplos serían la ayuda online al usuario o cursos de informática para facilitar el aprendizaje o el ajuste.

La parte que se refiere solamente al usuario (H) distingue al ser humano como un sistema que procesa información (H1), que además usa la comunicación, el lenguaje y la interacción con los objetos como medio

de comunicación (H2) y que, por último, tiene un cuerpo que se relaciona con la tecnología (H3).

El ser humano que procesa información es estudiado por muchas áreas del conocimiento que ya hemos visto al comienzo de este capítulo y que tan solo citaremos aquí, sin explicarlas. En este apartado se incluyen las teorías sobre la memoria, la percepción, el estudio de la psicomotricidad, la atención, los procesos mentales que afectan a la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y la diversidad humana, incluidos aquellos individuos con deficiencias audiovisuales o auditivas para los que se diseña de forma específica.

En cuanto a la comunicación, al lenguaje y a la interacción con los objetos, se tienen en cuenta aspectos como la pragmática, la sintaxis o la semántica, a la hora de diseñar sistemas. Además, se considera la interacción pragmática entre humanos, pero aplicada al diseño de interfaces, como puede ser el tomar turnos al hablar, el uso de los silencios, el tono (para sistemas de reconocimiento de voz especialmente). Además de los diversos lenguajes y sus formas, el diseño de una página Web en Arabia Saudita, en Tokio o en Francia, será necesariamente diferente, por los signos gráficos y la interacción con los mismos. Por ejemplo, en los países árabes se diseñan las páginas Web con una lectura de derecha a izquierda; en China, de arriba abajo; mientras que en Occidente la lectura es de izquierda a derecha.

Por último, la ergonomía tiene que ver con el estudio de los factores fisiológicos del individuo y de la relación con el medio ambiente y el contexto en el que aquel va a utilizar la tecnología. Dentro de esta parte de la interacción del hombre con el ordenador, se estudian la antropometría y el espacio físico en el que trabaja el individuo, sus aspectos sensoriales estímulos luminosos, los links en una página Web, la legibilidad, el diseño de la tecnología, etc.), incluidos las discapacidades, la fatiga o el estrés.

El sistema informático y las interfaces gráficas (C) se refieren a la parte del ordenador que tiene que ver con la interacción con el ser

humano, que se encarga de presentarle información o de realizar el proceso contrario, el transportar la información del ser humano a la máquina.

En esta categoría están todos los artilugios relacionados con la entrada y con la salida de información (C1). Pueden ser dispositivos modernos, como los aparatos de *eyetracking*, que leen el movimiento del ojo con respecto a la pantalla, o los simuladores de movimiento en los mandos de los videojuegos. La parte relacionada con técnicas de diálogo (C2) se refiere a la arquitectura de software, que tiene que ver con la interacción directa con humanos, es decir, con el diálogo que se establece entre el ser humano y la máquina, en donde se incluyen, desde el software encargado del paso de información del teclado al programa, pasando por selecciones de menús, al hacer clic o por la lógica visual de una pantalla para que sea entendida por una persona. En el género del diálogo (C3) nos encontramos con el uso conceptual que damos al software que está a nuestra disposición por medio del ordenador. Aquí incluiríamos todas las metáforas que se usan para diseñar los sistemas; por ejemplo, en la mayoría de los programas de procesamiento de texto, vemos el icono un folio en blanco, como representación de un folio real. Otro de los apartados importantes, que se refiere al funcionamiento del ordenador, es la interfaz gráfica (C4), que permite la representación gráfica por medio del ordenador, la saturación, las imágenes, las representaciones gráficas en 2D, etc. El último elemento de este apartado es la arquitectura del diálogo (C5) que se establece entre el ser humano y el ordenador. En este apartado se incluyen todas las arquitecturas de software y de interacción entre los elementos internos del ordenador, así como los estándares a la hora del diseño de esta arquitectura interna.

Por último, el desarrollo de ordenadores o de interfaces gráficas (D) es una labor de diseño y de ingeniería en la que participan muchos profesionales de diferentes disciplinas.

En cuanto al diseño (D1), que es la primera etapa en el desarrollo de un interfaz gráfica, se tienen en cuenta el uso del color, el diseño



secuencial, diseño industrial si se trata de hardware, diferentes técnicas de diseño como puede ser el modelo en cascada, el diseño participativo o el iterativo. Son diversas técnicas de aproximación que permiten potenciar unas u otras características de lo que se está diseñando. En general, se accede a esta etapa después de conocer el uso de lo que se está diseñando por parte del usuario. El usuario es el centro del proceso de diseño.

En cuanto a las técnicas de implementación del diseño (D2), se realizan prototipos de lo que será el diseño final, de forma mucho menos costosa, con el objetivo de poder probarlo con seres humanos. Algunas de estas técnicas son parecidas a las de la publicidad, como la del *storyboard*. Otras técnicas son un poco más complejas, como el *mago de Oz*, en el que el usuario interactúa con una interfaz gráfica, supuestamente autónoma, pero que está controlada por otro ser humano en el laboratorio, porque el software todavía está en proceso de desarrollo.

En cuanto a los métodos de evaluación (D3), se emplean diferentes técnicas para probar con humanos los productos que están parcial o totalmente desarrollados. Los test de usabilidad son, tal vez, los más conocidos. Por medio de estas pruebas se experimenta el software, en cuanto a los usos más comunes que va a tener una vez que esté comercializado. En un ambiente de laboratorio se anotan las reacciones del usuario, valiéndose de métodos diferentes y, después, se analizan por un profesional, quien hará un informe para que se lleven a cabo los cambios, de ser necesarios, de modo que la interacción sea lo más óptima posible. Otras técnicas que se emplean son las entrevistas en profundidad, el cuestionario, la observación de los usuarios en su propio entorno, etc.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Para una completa aproximación a la investigación con los usuarios, consúltese *Observing the User Experience* (Kuniavsky, 2003).

Por último, en esta área de interacción hombre-máquina, destacan los casos a estudiar y los ejemplos (D4) que sirven de ayuda a los profesionales que trabajan en este ámbito y que están constantemente modificando las técnicas de diseño o de prueba de los sistemas. Ésta es una característica propia de IHM, ya que la tecnología avanza a pasos agigantados y no hay ejemplos de cómo realizar pruebas con clientes.

La relación entre profesionales que trabajan en esta disciplina es enorme, porque constantemente se están abriendo nuevos caminos, caminos inexplorados previamente, con lo que el diálogo continuado y el aprendizaje de nuevas técnicas es imprescindible.

Si tuviéramos que definir el objetivo perseguido por IHM, éste sería el de minimizar las barreras que existen entre los humanos y las máquinas; que la barrera entre el sistema cognitivo del individuo y sus objetivos con la máquina desaparezca y que ésta sea capaz de entender lo que quiere llevar a cabo el usuario y pueda facilitárselo sin ningún tipo de frustración.

En IHM, experiencia de usuario significa ***todos los aspectos de la interacción del usuario con el producto: cómo se percibe, cómo se aprende y cómo se usa*** (Norman, 1999). Este término se utiliza especialmente en el diseño de software o páginas Web y busca como objetivo el tener en cuenta al usuario en cada una de las interacciones con la tecnología: hacer el sistema más sencillo de usar, reducir todo el ruido que pueda aparecer diseñando un sistema, como elementos de diseño que sobren o que hagan una aplicación más difícil de entender o de utilizar y, además, y este es el punto que une IHM con el mundo del ***marketing***, teniendo en cuenta los objetivos de ***marketing*** y de negocio, sin olvidarse del usuario, desde el punto de vista de la comunicación y la estrategia de la empresa, como veremos en detalle en el capítulo 3.

### **2.3.2. Aceptación de tecnologías de la información**

El estudio de la aceptación de la tecnología es una de las partes de la teoría de sistemas de información y, quizás, una de las más ricas empíricamente. Esta trayectoria investigadora estudia las razones por las que las personas adoptan tecnologías nuevas y qué variables influyen en esta adopción. Como nosotros, en la parte empírica de esta investigación, estudiaremos las variables que han influido en la adopción de nuevos canales de comunicación por parte de los clientes de un banco, es necesario primero hacer una revisión de la teoría que estudia la adopción y el uso de las nuevas tecnologías, ya que los canales que trataremos pertenecen a la tecnología de la información.

Aunque las áreas que se han ocupado del estudio de la aceptación han tenido vertientes diversas en el mundo de la empresa, nosotros nos centraremos en el estudio de las variables que afectan a la aceptación y al uso de la tecnología, y en las implicaciones que esto tiene en relación con el usuario y no con la entidad que la pone a disposición de éste.

Para cumplir este objetivo, es un excelente punto de partida el artículo de Venkatesh y otros prominentes investigadores sobre la aceptación de la tecnología, ya que describen algunos de los modelos que nos sirven a nosotros de arranque para nuestra investigación, antes de dar paso a la teoría unificada de aceptación y uso de la tecnología, que ellos mismos proponen (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

Es de destacar lo recientes que son estos estudios y estas teorías, ya que, aunque muchas de ellas se basan en modelos psicológicos que provienen de décadas anteriores, veremos que la mayoría de los artículos que han supuesto un avance dentro de la aceptación y uso de la tecnología son muy recientes y han tenido una expansión todavía mayor con el nacimiento de Internet y las diferentes tecnologías que se han lanzado posteriormente, como los móviles o los reproductores de música de MP3.

Muchos consideran la teoría de la acción razonada, que nace de la psicología social de la mano de Fishbein y Ajzen (1975), como la base desde la que se construyen varios modelos de aceptación de la tecnología que veremos en las próximas páginas. Esta teoría evoluciona a partir de estudios sobre la actitud, con correlaciones débiles entre la actitud y la conducta. Lo que descubren estos autores es que la intención de la conducta está determinada por la actitud que tiene el propio individuo hacia esa conducta y por la norma social (lo que otros, en su círculo social cercano, creen que debería o no debería hacer). A su vez, la intención en la conducta está íntimamente relacionada con el comportamiento del individuo en el futuro.

Como cada individuo es diferente, el peso que se le dé a cada uno de los componentes será diferente en cada situación. Una persona puede encontrarse con que lo que piensen otros a cerca de su conducta le influye muchísimo a la hora de tomar una decisión, en tal caso, la norma social tendrá un peso mayor que en un individuo muy independiente, que le dé más importancia a las propias creencias que a la opinión que tienen otros de lo que haga.

Para desgranar esta teoría poco a poco, veamos un ejemplo. Partimos de la base de que la actitud está formada por creencias que los seres humanos tenemos sobre algo, después de haber sido evaluadas internamente. Una persona tendría hacia una dieta sana una actitud que podríamos separar en una serie de factores, positivos: ***tener una dieta equilibrada es bueno para la salud, para el corazón y para alargar la vida*** y, negativos: ***no siempre tengo tiempo para cocinar; es más conveniente comer de menú, aunque esto suponga no comer de forma tan equilibrada***. Cada uno de estos pensamientos tendrá un peso que me lleve a tomar la decisión sobre la conveniencia o no de tener una dieta equilibrada.

Se llama norma social al conjunto de creencias que tienen otras personas del entorno social sobre lo que un individuo debería o no debería hacer. Según la importancia que éste le dé a la opinión de unos u

otros, así influirá una norma en su actitud hacia una determinada conducta.

Por continuar con el ejemplo de la dieta sana, una persona puede tener una familia que coma de forma muy sana y cuya opinión para esta persona tenga mucha importancia. Podría trabajar en un ambiente en el que no se le da importancia a la comida ni a la nutrición, o estar en una ciudad en donde los distintos grupos sociales a los que pertenece el individuo abogan por una dieta natural, sin colorantes, pesticidas, etc. La importancia que esta persona le dé a unos y a otros formará la intención de llevar una dieta equilibrada y variada, o no.

Por último, el peso que tengan las actitudes de esa persona y la importancia que le dé a lo que otros piensen de ella le ayudará a formar una actitud hacia la conducta de llevar una dieta equilibrada o no. Esta actitud está íntimamente ligada al comportamiento que tendrá en el futuro.

La presente teoría ha sido muy utilizada para estudios sobre el comportamiento del consumidor con numerosos productos y servicios. Aunque en un principio no tenía ninguna relación con la tecnología y el usuario, veremos cómo Davis, algo más tarde, la expande, la utiliza y nos ofrece la primera teoría que nace desde los sistemas de información para predecir la conducta de uso de la tecnología por parte del individuo.

Cuando Davis propuso el modelo de aceptación de la tecnología (Davis, 1986), propuso el primer modelo de su género. Este modelo estaba directamente relacionado con la aceptación de la tecnología por parte del usuario<sup>13</sup>. Con ella pretendía crear un modelo lo

---

<sup>13</sup> Investigando sobre la formación de este profesor y su trayectoria como investigador, que tanta influencia ha tenido y tiene en los estudios de aceptación de tecnología, hemos descubierto que su formación no viene del mundo de la psicología, como ocurre con muchos investigadores sobre la experiencia del usuario, sino del mundo de la ingeniería industrial y los negocios, con un doctorado en el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Sin duda esta formación multidisciplinar llevaría a este autor a

suficientemente amplio como para poder explicar la conducta del usuario a la hora de utilizar la tecnología en general. El objetivo era poder detectar cuándo un sistema no era utilizado por un usuario y tomar las medidas necesarias para su corrección.

La labor de Davis ha sido extensamente desarrollada en el contexto interno de la empresa (por ejemplo, para estudiar por qué determinados empleados eran más proclives a utilizar sistemas informáticos nuevos y a otros les costaba muchísimo más y posponían el uso) y no necesariamente en la relación empresa-cliente, como es nuestro caso; aun así, para nosotros supone también un alto interés, ya que se trata del contexto en que tiene lugar la aceptación de la tecnología por parte del individuo.

Aunque estudie varios determinantes que pueden afectar a las razones por las que un sistema es aceptado o no por un usuario, en sus trabajos sobresalen dos variables fundamentales: la percepción de utilidad y la percepción de la facilidad de uso del sistema. Con lo cual, para el usuario, la intención de uso de la tecnología estará determinada por el peso que tengan estos dos componentes.

La percepción de utilidad de una tecnología se describe en relación con el sistema como *el grado en que una persona cree que utilizar un sistema en particular va a realzar el resultado de su trabajo* (Davis, 1989, p. 320); la percepción de la facilidad de uso del sistema es *el grado de percepción de que utilizar un sistema está libre de esfuerzo* (Davis, 1989, p. 320).

Ambas variables crearán una actitud que determinará la intención de uso. Si esta actitud es positiva, llevará al usuario a utilizar el sistema y, en caso contrario, a rechazarlo.

---

conjuntar dos disciplinas, en principio tan opuestas, como son la tecnología y la psicología.

En el entorno laboral, veamos el ejemplo de una secretaria que tenga la posibilidad de utilizar un ordenador con un procesador de textos y reemplazar la máquina de escribir. Esta intención vendrá valorada por el beneficio que pueda tener para su trabajo diario (por ejemplo, en cuanto a que es posible borrar y editar más fácil y rápidamente que en una máquina de escribir) y por la percepción que tenga sobre la facilidad de uso que supone este nuevo sistema. Ambas percepciones la llevarán a crear una actitud positiva hacia el uso del nuevo procesador de texto que, a su vez, desembocará en la intención de uso y, finalmente, en la adopción del sistema.

Debemos tener en cuenta que esta teoría se ha probado en entornos en los que había una cierta obligación para que se utilizara el sistema (trabajo) y, por tanto, no se trataba de una decisión totalmente libre que podría llegar a ser reevaluada en el futuro, o en la que influían otras variables: el ser percibida como una empleada aventajada que se preocupaba por mejorar. Veremos que estos aspectos serán tenidos en cuenta por otros investigadores posteriormente.

En este primer modelo, Davis no incluyó las normas sociales como determinantes de la intención. Lo cierto es que, a la hora de probarlo, el medir la norma social suponía un problema, pese a que sí había claros indicios en los modelos de Fishbein y de Ajzen de que las normas sociales influían directamente en la conducta.

En su momento Davis concluyó que los efectos que desempeñan variables externas, como las características del sistema, el entrenamiento que tienen las personas a la hora de utilizar el sistema u otras variables ambientales están indirectamente recogidos dentro de la percepción de la facilidad de uso.

Tan sólo un año más tarde, Venkatesh y Davis sí encuentran una relación directa entre la norma social y la adopción de la tecnología (Venkatesh & Davis, 2000) y deciden incluirla en dicho primer modelo de Davis. En el modelo propuesto, añaden no sólo la influencia social sino también factores cognitivos propios del individuo.

Los determinantes de la influencia social los miden en función de la norma social, el grado de voluntariedad en la utilización del sistema y la imagen. A su vez, evalúan los factores cognitivos, por medio de la relevancia que tiene el trabajo para el individuo, la calidad de los resultados después de utilizar el sistema, así como en el hecho de tener resultados demostrables y, por último, la percepción de facilidad del uso del sistema.

A este segundo modelo se le denominó TAM2 (***Technology Acceptance Model 2***, Modelo de Aceptación de la Tecnología) y ha sido probado, tanto en entornos en los que el uso de la tecnología es obligatorio, como sucede en el trabajo, y entornos en los que la adopción de la tecnología es libre, como en la decisión de un individuo de comprarse por primera vez un teléfono móvil.

La siguiente teoría a que vamos a referirnos, dentro de esta revisión de teorías de aceptación y uso de la tecnología, la teoría de la conducta planeada (***Theory of Planned Behavior***), ha sido posible gracias al trabajo posterior de uno de los padres de la teoría de la acción razonada, que acabamos de ver. Icek Ajzen (1985) investiga una nueva variable, ***perceived behavioral control***, o percepción de control sobre la conducta. Esta percepción de control que permite el sistema está determinada por la posesión de las habilidades, los recursos y las oportunidades necesarios para el uso del sistema, unidos a la importancia que tengan para el usuario los resultados obtenidos por su uso. Con lo cual, la actitud, la norma social y la percepción de control son los determinantes de la intención que conducen a la conducta.

Aunque esta teoría se desarrolló dentro de la psicología, Taylor y Todd (1995) la pusieron al servicio de los Sistemas de Información, para comprender la conducta que desarrollan los usuarios en cuanto al sistema, que es lo que nos concierne en esta investigación.

Al adaptarla a la tecnología, estos autores determinaron que la percepción de utilidad, la percepción de facilidad de uso y la compatibilidad con otros sistemas ya utilizados por el usuario son los



factores que determinan la actitud. En cuanto a la norma social, en el contexto de la tecnología, estaría determinada por la influencia de los compañeros de trabajo y de los jefes en un entorno laboral. Por último, el control quedaría determinado por la eficacia y las condiciones que facilitasen esta adopción, como la ayuda disponible para el uso de la tecnología dentro de la propia empresa.

Otra teoría que vamos a considerar es la teoría de la motivación, que propugna que los individuos tienen dos tipos de motivaciones para llevar a cabo una actividad determinada: una motivación intrínseca y otra extrínseca. La intrínseca tiene que ver con el hecho de querer realizar la actividad, sin ninguna otra motivación que el realizarla. La extrínseca se refiere a la percepción que tiene el individuo de que llevar a cabo cierta tarea va a acarrearle resultados positivos, como pueden ser mejorar el rendimiento en el trabajo, incrementar su salario o una promoción dentro de la empresa.

La teoría de la motivación, en general, ha sido aplicada a investigaciones en contextos diferentes, dentro y fuera de la psicología. Con especial importancia dentro del terreno de la Psicología de la Educación y también con respecto al *marketing* y la teoría social cognitiva, de la mano de Bandura (1982).

En sistemas de información, Davis (Davis & Bagozzi, 1992) y otros aplicaron este mismo supuesto a estudiar, precisamente, el efecto que tenían la motivación intrínseca y extrínseca en el uso de la tecnología y concluyeron lo importante que es la motivación para su uso.

Una vez más vemos cómo la psicología –en este caso nos referimos a la teoría de la conducta humana, de Triandis (1977)– influye directamente en otro modelo de uso dentro de los Sistemas de la Información y se adapta a la realidad del usuario de la tecnología (R. L. Thompson, Higgings, & Howell, 1991) para predecir la conducta en el uso de los ordenadores, en el caso del modelo de utilización del PC (*Model of PC Utilization*). Dentro de ella nos encontramos con seis variables que influyen en el uso del ordenador:

**Job-fit:** la creencia de que el uso de una tecnología en particular va a mejorar la realización de un trabajo.

**Complejidad:** el grado en que utilizar algo nuevo se percibe como relativamente difícil de entender y usar.

**Consecuencias a largo plazo:** utilizar la tecnología tendrá resultados que afectarán positivamente en el futuro.

**Afecto hacia el uso:** sentimientos de alegría, placer, depresión, disgusto u odio asociados con el hecho de utilizar la tecnología.

**Factores sociales:** La interiorización subjetiva que hace el individuo sobre el grupo de referencia, la cultura y acuerdos particulares que el individuo realiza con otros, en determinadas situaciones sociales.

**Factores que facilitan el uso:** factores objetivos en el ambiente que el individuo detecta como facilitadores de la tarea a realizar por medio de la tecnología. Puede tratarse de un teléfono de ayuda, instrucciones de uso, horarios compatibles con el usuario, etc.

Vemos que en esta teoría se analizan, por primera vez, variables que no sólo pertenecen al mundo de la percepción sino también al uso específico de la tecnología. En el 2003 Venkatesh la adapta, para estudiar el peso que tienen estas variables en la intención de uso de tecnología (Venkatesh et al., 2003).

La teoría de difusión de innovaciones tiene sus raíces en la sociología. Ya hemos hecho referencia a ella en el capítulo primero, cuando estudiamos las variables que afectan a la innovación dentro del mundo de la empresa (Rogers, 2003).

Una vez más nos acercamos a este autor, porque este modelo se ha usado en múltiples ocasiones adaptado al mundo de la tecnología.

Veamos brevemente las características de las innovaciones, junto con su definición:

**Ventaja relativa:** grado en que una innovación se percibe como consistente con las creencias, valores, necesidades y experiencias pasadas de la persona que decide adoptar la tecnología.

**Compatibilidad:** grado en que una innovación se percibe como voluntaria y libre de obligación.

**Facilidad de uso:** grado en que una innovación es fácil o difícil de usar.

**Prueba:** grado en que una innovación puede ser experimentada, antes de la compra o uso continuado de la misma.

**Visibilidad:** facultad que tiene una innovación de producir resultados que se puedan observar y comunicar y que puedan ser percibidos por otros miembros del entorno social del individuo.

En los sistemas de información, Moore y Benbasat (1991) adaptan las variables de Rogers y las aplican al mundo de la aceptación de la tecnología. Después de numerosos estudios, prueban la importancia de las variables de Rogers y confirman la especial relevancia de dos de ellas, la facilidad de uso y la imagen o visibilidad.

La teoría social cognitiva es una de las más estudiadas y explica la relación entre el individuo y su entorno, en lo que se refiere a los factores que afectan al aprendizaje (Bandura, 1982).

En lo tocante al uso de la tecnología, se utilizó para estudiar el contexto en que los individuos usaban los ordenadores. (Compeau, Higgins, & Huff, 1999). Se encontró la relación directa de las siguientes variables:

**Expectativas sobre los resultados:** consecuencias en los resultados, en concreto, aquellos que tienen que ver directamente con el trabajo.

**Expectativas de resultados personales:** consecuencias personales en los resultados, en particular, aquellos que tienen que ver con la estima personal y el sentido de realización.

**Eficiencia:** creencia que tiene uno mismo en la eficacia de utilización de la tecnología para realizar un determinado trabajo u acción.

**Afecto:** satisfacción de un individuo en cuanto a la adopción de una conducta en particular.

**Ansiedad:** emociones negativas que se recuerdan a la hora de utilizar la tecnología.

Por último, en el 2003, Venkatesh y otros importantes investigadores, que habían estudiado este fenómeno de la adopción y uso de la tecnología, hicieron una revisión de los ocho modelos que existían hasta entonces sobre la aceptación de la tecnología (Venkatesh et al., 2003).

La intención era plantear un modelo para el futuro estudio de la aceptación de la tecnología, ya que, en aquel momento, existían diversos modelos y extensiones de modelos. Se propusieron, en primer lugar, detectar los ocho modelos más prominentes de aceptación de la tecnología, compararlos y validar el nuevo empíricamente, mediante un cuestionario con el que probarían ese modelo propuesto, en diferentes organizaciones, tanto en contextos en que la adopción de la tecnología era obligatoria como en aquellos en que era voluntaria. Llevaron a cabo un estudio longitudinal en cuatro empresas, entre individuos a los que se presentaba una nueva tecnología en el lugar de trabajo.

En la revisión de la literatura existente hasta entonces, detectaron un total de siete líneas teóricas, que quedarían divididas en dos: intención de uso y conducta de uso.

En lo que concierne a intención de uso, incluyen la expectativa de rendimiento *performance expectancy*, la expectativa de esfuerzo *effort expectancy* y la influencia social.

Estos autores describen la expectativa de rendimiento como el grado en que un individuo cree que usar el sistema ayudará a obtener beneficios en la realización de su trabajo. Las cinco variables que detectan de los diferentes modelos revisados son la utilidad percibida (de los modelos de aceptación de la tecnología, el uno y el dos), la motivación extrínseca (del modelo motivacional), *job-fit* (del modelo de utilización del PC), la ventaja relativa (del modelo de innovación y difusión de la tecnología) y las expectativas en los resultados (de la teoría social cognitiva).

Esta variable es, al parecer, el mayor predictor de intención de uso, tanto en contextos en los que la tecnología es voluntaria como en los que es obligatoria. Esta variable, sin embargo, está determinada por la edad y el sexo del individuo, es decir, la influencia de la expectativa de rendimiento en la intención de uso es mayor en hombres, particularmente en hombres jóvenes.

La segunda variable que definen en este modelo es la de la expectativa de esfuerzo, que sería el grado de facilidad asociado con el sistema. Llegan a esta variable por medio de la percepción de facilidad de uso (en los modelos de aceptación de la tecnología uno y dos), la complejidad (detectado en el modelo de utilización del PC) y, por último, la facilidad de uso (del modelo de innovación de la tecnología). Los factores que influyen en esta variable son el sexo, la edad y la experiencia; de forma que el efecto es mayor en mujeres, en particular en mujeres más jóvenes, y mayor también en aquellos individuos que tienen menos experiencia con el sistema.

Por último, la influencia social está determinada por lo que el individuo percibe de lo que otros creen sobre si debería usar o no el sistema. Esta variable está incluida en prácticamente todos los modelos que revisan, menos en el de la teoría de aceptación de la tecnología. En

unos está en forma de imagen, por ejemplo, en Rogers, o en forma de norma social, como en la *Theory of Reasoned Action*. La influencia social afecta a la intención de uso y es moderada por la edad, el sexo, el hecho de que se produzca en un contexto voluntario u obligatorio y la experiencia con el sistema. El efecto será mayor en mujeres, particularmente mujeres mayores, en contextos obligatorios y en aquellos individuos que tienen menor experiencia con el sistema.

En cuanto a conducta de uso, los autores incluyen las condiciones que facilitan la actividad. Las condiciones facilitadoras o (*facilitating conditions*) se definen como el grado en que el individuo cree que la organización y la infraestructura técnica están disponibles si las necesita. Este efecto será mayor en trabajadores que llevan un mayor tiempo en la empresa.

A continuación vamos a revisar, brevemente, cómo se han aplicado los modelos anteriores a diferentes estudios y cómo, gracias a esta aplicación, han aumentado las variables que explican la aceptación de la tecnología. Señalaremos aquellas que tengan especial interés para esta tesis doctoral.

Una de las variables que para nuestro trabajo tiene una especial importancia, por haber desarrollado la investigación en el contexto bancario, es la confianza. Una de las primeras investigaciones que estudiaron el uso de la aceptación de la tecnología, con relación a la confianza respecto de la empresa que proveía los servicios, se realizó en el año 2003 (Gefen, Karahanna, & Straub, 2003).

Los resultados fueron novedosos en cuanto al estudio de la percepción de utilidad y facilidad de uso, en relación con la confianza. El grado e impacto de las variables confianza, percepción de utilidad y percepción de facilidad variaban con la experiencia de uso de la tecnología en cuestión, así como con el hecho de que los clientes fuesen potenciales o consolidados.

En lo que a nosotros incumbe, que son los clientes actuales de una empresa, estos autores concluyeron también que aquéllos que repetían las compras en un sitio online confiaban más en la empresa, percibían la página Web como más útil y fácil de usar e incluso tenían mayor intención de compra que los que no tenían tanta confianza en el sitio Web.

Uno de los pocos estudios sobre más de un canal de comunicación perteneciente a la misma empresa se desarrolló en el año 2002 y estudió las tiendas físicas y la página Web de la misma, y comparó los resultados de ambos canales (Chen, Gillenson, & Sherrell, 2002). Lo que impulsó la realización de este estudio fue el conocer la motivación que tenían los clientes para utilizar la página Web en vez de la tienda virtual.

Se descubrió que el modelo de aceptación de la tecnología sigue siendo válido, a la hora de predecir conductas en la interacción de las empresas y sus consumidores. La intención que tienen los individuos sirve para predecir la aceptación y el uso de un sitio Web, siendo la compatibilidad, la utilidad y la percepción de la facilidad de uso las variables que más destacan.

Estos investigadores indican que la actitud positiva es muy importante a la hora de aceptar y utilizar las tiendas virtuales. Las empresas deberían mejorar las tiendas virtuales haciéndolas más compatibles con los valores de los usuarios, las necesidades y los estilos de vida, especialmente en cuanto a la utilidad y la facilidad de uso.

En cuanto a los factores que influyen directamente a la hora de comprar por la Web, señalaremos la falta de tiempo y un estilo de vida **“sin cables”**. Este estilo de vida se explica por el acceso que una persona tiene a Internet, la historia de uso de este medio y la apreciación de Internet como un canal que permite mejorar la productividad personal, sobre todo, en lo que se refiere al factor tiempo.

A la hora de compararlo con las tiendas clásicas, estos autores concluyen que las tiendas virtuales son menos divertidas y se produce una menor interacción social que en las tiendas clásicas.

En este estudio, además, comprueban que el grado de diversión es un factor importante a la hora de comprar, pero, a pesar de ello, las tiendas virtuales son más convenientes, ofrecen una mayor selección, los precios son más competitivos y dan un mayor acceso a la información.

Proponen que las tiendas virtuales deberían concentrarse en promover la diversión, puesto que acceden a ellas personas que andan escasas de tiempo, pero no, necesariamente, aquellas que valoran el hecho de experimentar y probar los productos, ni tampoco las que valoran más la interacción social.

Al parecer, el factor determinante de compra es la información sobre los productos, ya que, en función de esta información, se establece la percepción que el cliente tiene sobre ellos, lo que representa un factor determinante a la hora de comprar.

Otra investigación de especial relevancia para nosotros es una de 2001, en la que se estudian los recursos que tiene el usuario y el poder de elección en el contexto de aceptación de la tecnología. En esta investigación de 2001, Mathieson, Peacock y Chin estudian el valor que tiene el poder de decisión a la hora de utilizar sistemas de información, cuando hay más de una alternativa, y las barreras que existen a la hora de utilizar un sistema (Mathieson, 2001). Descubren que los recursos que tiene el usuario en su contexto social o en la empresa son de gran importancia para predecir la intención de uso de una tecnología. Esta percepción sobre los recursos que tiene el usuario está medida en dos etapas: en primer lugar, con respecto a la percepción sobre los recursos y, en segundo lugar, con respecto a la disponibilidad de dichos recursos.

En otra investigación del año 2000, Lederer y otros estudian cómo la facilidad de comprensión y la facilidad de encontrar información predicen la facilidad de uso y, a su vez, cómo la calidad de la información



predice la utilidad. El contexto es la utilización de Internet en el trabajo diario (Lederer, Maupin, Sena, & Zhuang, 2000).

Hemos visto la importancia que tiene la facilidad de uso para muchos autores, tanto la percibida como la real, a la hora de estudiar el sistema. Venkatesh decide estudiar en profundidad esta variable e investigar los factores que influyen sobre la misma.

Mediante el control, tanto interno como externo, ejercido por el individuo (se refiere a la eficacia de interacción entre la persona y la tecnología y a las facilidades en el entorno que apoyan el uso por medio de ayuda y otros recursos), la motivación intrínseca (diversión a la hora de utilizar el ordenador) y la emoción (medida según la ansiedad de uso de la tecnología), se crearán las bases determinantes de las percepciones tempranas que surgen sobre la facilidad de uso de un sistema (Venkatesh, 2000).

Gefen y Straub descubren en 1997 la importancia que tienen el sexo y la cultura, a la hora de aceptar y utilizar sistemas de información (Gefen & Gefen, 1997). Proponen que, al informar y adiestrar a los usuarios sobre un sistema dentro de una empresa, éstos se beneficiarían si la información y el entrenamiento que se dan a las mujeres fuesen diferentes de los de los hombres, a causa de la importancia que tiene para las mujeres que el emisor se refiera a sus sentimientos y pensamientos, así como a la facilidad de uso, que, al parecer, tiene más importancia para las mujeres que para los hombres.

Por último, queremos señalar que otro de los aspectos que influyen en el uso de la tecnología es la cultura de cada individuo (Straub, 1994). Aunque no tenga una significativa importancia directa en nuestra investigación, porque nos centraremos exclusivamente en una sola cultura, la de la población española, interesa incluirla en este repaso de las variables que influyen en la aceptación y uso de la tecnología, como una variable a tener en cuenta, y que quizás alcance aun mayor relevancia en el futuro. Todas estas teorías resaltan lo vasto que es este campo y el gran número de estudios que ha generado.

La mayoría de los modelos que se han visto ha sido estudiada en situaciones en que los individuos se podrían haber visto obligados a la utilización del sistema a comprobar.

Muchos de estos trabajos se hicieron con estudiantes, en contextos de laboratorio (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989), para medir la firmeza tanto de la *Theory of Reasoned Action (TRA)* como del *Technology Acceptance Model (TAM)*. Durante un año, observaron a ciento siete estudiantes de MBA y midieron los postulados de ambas teorías y la adopción del procesador de textos *WriteOne*. El tipo de estudios llevados a cabo es excesivamente simplista y tiende a sintetizar y simplificar en exceso las situaciones; tal es el caso de uno que efectuó el mismo Davis (Davis et al., 1989), en el que mide la norma social y niega que tenga correlación con el uso de la tecnología; correlación que, sin embargo, se probaría poco después, en una serie de estudios similares (Venkatesh & Davis, 2000).

Estos estudios están demasiado circunscritos al contexto interno del trabajo, como la teoría de la motivación aplicada a los sistemas de la información. Tienen sentido cuando los consideramos desde un punto de vista histórico, porque en aquel momento los sistemas de información pertenecían a las empresas y sus usuarios eran sus trabajadores directos. En la actualidad, este estudio se lleva a cabo para conocer al usuario, que es libre de adoptar y utilizar una tecnología u otra.

Lo hecho posteriormente se limitó a usuarios de sitios Web o tecnologías concretas, pero descontextualizados.

A la hora de revisar los modelos de aceptación de la tecnología, Venkatesh y otros investigadores estudian los modelos existentes hasta entonces (Venkatesh et al., 2003). En esta tarea, revisan el modelo del uso del ordenador; sin embargo, comentan que lo adaptan para comprender la intención de uso y no el uso en sí, lo cual es sorprendente, porque el modelo final que proponen es, precisamente, sobre adopción y **uso de la tecnología. Al modelo lo llaman de “adopción y uso de la tecnología”,** sin embargo, a la hora de concebirlo, se centran en otros

modelos que tan solo explican la aceptación, pero no la utilización. Por ello, las tres variables que para estos autores determinan la intención de uso (la expectativa de rendimiento, la expectativa de esfuerzo y la norma social) no explican suficientemente el empleo de la tecnología en el tiempo, sino solamente las primeras experiencias con esa tecnología o sistema en cuestión. Estos autores citan la teoría social cognitiva como muy importante en el uso de la tecnología. Una de las variables importantes que se estudia desde la teoría social cognitiva con relación a la tecnología es el rendimiento, *performance*. No obstante, dichos autores desechan esta variable y argumentan que el rendimiento no tiene relación directa con el uso de la tecnología, de forma que no incluyen esta variable en su modelo.

Sin embargo, ¿cómo es posible que el rendimiento de una tarea se vea fuera del estudio de la aceptación y el uso de la tecnología? ¿Acaso el rendimiento, entendido como eficacia de un sistema para realizar un determinado trabajo, no tiene en cuenta el uso continuado de un sistema?

Desde nuestro punto de vista, el rendimiento de un sistema en el tiempo guarda relación directa con el uso de ese sistema.

Lo dicho hasta ahora nos lleva a pensar que el estudio que hay que realizar para comprender la aceptación y uso de la tecnología es un estudio global, cualitativo, y no sólo con variables cuantitativas y en contextos demasiado concretos. Esta aproximación nos llevaría a un examen más comprensivo de la aceptación y uso de la tecnología.

## ***2.4. Adopción de innovaciones***

En este último punto vamos a tratar cómo un individuo adopta algo nuevo, lo que Rogers llama una innovación. Ya hemos señalado anteriormente la importancia que concedemos a este autor, por tener una visión global sobre la adopción y por ser el único capaz de ver la adopción de la innovación por parte de la empresa y, además, por parte del individuo. Valoramos especialmente este estudio, ya que, en el primer capítulo, tratamos el fenómeno de la adopción desde el punto de vista de la empresa y ahora lo hacemos desde el punto de vista del individuo.

Ahora nos centraremos en el individuo como ente que adopta algo que no había probado anteriormente. La adopción de algo nuevo por parte del individuo es un proceso que recorre diferentes etapas. En un primer momento, el individuo pasa de no conocer la innovación a tener un conocimiento vago, inicial, de la misma. Después se forma una actitud hacia ella, que le llevará a adoptarla o rechazarla. Si el individuo decide adoptarla, la pondrá en uso, hecho que confirmará la decisión de haberla adoptado.

Este proceso de adopción consta de una serie de pasos, que se suceden en el tiempo, mediante los que el individuo evalúa la innovación y decide incorporarla o no a su vida. Esencialmente, este comportamiento tiene que ver con la incertidumbre inherente a adoptar una alternativa nueva que reemplace otra anterior o a innovar algo que lleve a la incorporación de algo diferente en la vida del individuo. Esa novedad constituye un aspecto distintivo del proceso de innovación-decisión.

La noción de este proceso ya había sido conceptualizada por Ryan y Gross (1943), aunque los nombres de las variables que ellos utilizaron no eran exactamente los mismos que los utilizados por los difusionistas actuales. Rogers desarrolla esta secuencia en cinco pasos diferentes. El conocer en profundidad estos cinco pasos del proceso nos permitirá

evaluar, más adelante, si en nuestro caso se cumplen y, por otro lado, las variables que surgen de cada uno de ellos.

**Conocimiento**, que tiene lugar cuando un individuo -o cualquier otra unidad de decisión- es expuesto a la existencia de la innovación y comprende cómo funciona.

**Persuasión**, que tiene lugar cuando un individuo -o cualquier otra unidad de decisión- forma una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación.

**Decisión**, que tiene lugar cuando un individuo -o cualquier otra unidad de decisión- da comienzo a una serie de actividades que conducen a adoptar o rechazar la innovación.

**Puesta en práctica**, que tiene lugar cuando un individuo -o cualquier otra unidad de decisión- utiliza la idea nueva.

**Confirmación**, que tiene lugar cuando un individuo busca refuerzo sobre la decisión ya realizada, con la posibilidad de que desista de la adopción, al verse expuesto a mensajes contrapuestos sobre la decisión.

Vamos a describir ahora el comportamiento del individuo en relación con cada uno de los cinco pasos anteriores.

### 2.4.1. Fase de conocimiento

¿Qué se da primero, la necesidad o la consciencia de la innovación? Algunos observadores afirman que el individuo desempeña un papel relativamente pasivo en esta fase inicial. Si un individuo se topa con una innovación de forma accidental, en ese caso, no existe una búsqueda activa. En 1966, Coleman y sus colaboradores (Coleman, Katz, & Menzel, 1966) concluyeron que el conocimiento inicial acerca de un nuevo medicamento que estaban investigando se había dado por medio de canales de comunicación tales como vendedores y anuncios, en publicaciones que los individuos que decidieron consumir no buscaban de forma activa. En fases posteriores del proceso, sin embargo, los médicos sí se convirtieron en buscadores activos de información y utilizaron a sus compañeros de profesión como canales de comunicación más comunes.

Otros individuos conocen la innovación en su comportamiento rutinario, de forma que la toma de conciencia para éstos no es una actividad pasiva. Estos individuos tienden a estar expuestos a nuevas ideas acordes con sus intereses, necesidades y actitudes ya existentes. Este grupo evita, consciente o inconscientemente, mensajes que entren en conflicto con las ideas a que están predispuestos. A este fenómeno lo llamamos *exposición selectiva*.

Hassinger demostró que el individuo raramente se expone a mensajes sobre una innovación, a no ser que sienta la necesidad de tal innovación (Hassinger, 1959). A este proceso se le denomina *percepción selectiva*, definido como la tendencia a interpretar mensajes de comunicación filtrados por las creencias y actitudes del individuo.

¿Cómo se crean las necesidades? Una *necesidad* es un estado de insatisfacción o frustración, que aparece cuando los deseos de un individuo están por encima de la realidad en que se encuentra. Una necesidad puede crearse cuando alguien conoce que existe una

innovación. En consecuencia, las innovaciones pueden **conducirnos** a necesidades y viceversa.

¿Precede la necesidad a la toma de conciencia sobre una nueva idea o el conocimiento de esa innovación crea la necesidad? Parece que no existe una respuesta clara acerca de lo que ocurre en primer lugar. La necesidad de luchar contra un plaga que arrasa campos de cereal parece que justifica la búsqueda de la innovación con que poder enfrentarse a ella. Sin embargo, para otras muchas innovaciones, lo nuevo ofrecido puede crear la necesidad de poseerlo, tal como ocurre con los teléfonos móviles, etc.

El proceso de innovación-decisión es, esencialmente, una actividad con la que el individuo trata de reducir la incertidumbre sobre las ventajas y desventajas de una innovación. Generalmente el individuo se plantea las preguntas siguientes: ***¿En qué consiste la innovación? ¿Cómo funciona? ¿Por qué funciona?*** Un conocimiento de toma de conciencia, otro de saber cómo y un tercero referido a los principios en que se basa.

Los tres se refieren a la información necesaria para poder utilizar la innovación de forma apropiada o tienen que ver con la información que trata de los principios que hacen que la innovación funcione. Es posible adoptar una innovación sin conocer los principios por los que se rige, pero el riesgo de no utilizarla debidamente aumenta. La competencia de un individuo para juzgar la efectividad de una innovación se ve facilitada por la comprensión de cómo y por qué funciona.

Existen unas cuantas generalizaciones que resumen los resultados sobre el conocimiento inicial de una innovación:

Generalización 1: los primeros conocedores de una innovación tienen un mayor nivel educativo que los que adoptan una innovación más tarde.

Generalización 2: los primeros conocedores de una innovación tienen un estatus social más elevado que los tardíos.

Generalización 3: los primeros conocedores de una innovación tienen una exposición mayor que los tardíos a los medios de comunicación de masas .

Generalización 4: los primeros conocedores de una innovación tienen mayor exposición a canales interpersonales que los tardíos.

Generalización 5: los primeros conocedores de una innovación tienen mayor contacto con agentes de cambio que los tardíos.

Generalización 6: los primeros conocedores de una innovación tienen una mayor participación social que los tardíos.

Generalización 7: los primeros conocedores de una innovación son más cosmopolitas que los tardíos.



### 2.4.2. Fase de persuasión

En esta fase del proceso de innovación-decisión, el individuo forma una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación. La actitud es una organización bastante consolidada de las creencias de un individuo sobre un objeto que predispone sus acciones. Mientras que, en la fase del conocimiento, la actividad mental era principalmente cognitiva, en esta fase de persuasión es afectiva. Ahora, el individuo se implica psicológicamente más con la innovación. Busca información sobre la nueva idea, determina los mensajes que son creíbles y decide cómo interpreta la información que le llega. Los atributos de la innovación percibidos, como las ventajas que representa, la compatibilidad, la complejidad, son especialmente importantes en esta fase.

Todas las innovaciones conllevan cierto grado de incertidumbre para un individuo que no está seguro del funcionamiento de la nueva idea y por ello busca un refuerzo social. Queremos saber si nuestra manera de pensar está en la línea que siguen nuestros iguales. Los mensajes de los medios de difusión habituales no proporcionan ese tipo de refuerzo que necesita el individuo para confirmar sus creencias iniciales acerca de la innovación.

La conclusión más importante de esta fase de persuasión, en el proceso de decisión-innovación, es que el individuo forma una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación. Pero la formación de una actitud favorable o desfavorable no siempre conduce a la adopción o rechazo de la innovación. Por ejemplo, de las parejas fértiles informadas sobre la planificación familiar y con una actitud favorable al control de natalidad, puede que solamente utilicen métodos anticonceptivos el 15 ó 20 %. (*KAP-gap*, que se refiere al *Knowledge, Attitudes, Practice*).

Una innovación preventiva es una idea nueva, que un individuo adopta para prevenir la ocurrencia de algo no deseado, incluso, referido al futuro. El acontecimiento no deseado puede ocurrir o no si la innovación no es adoptada. En tales circunstancias, la motivación del individuo para adoptar la innovación preventiva es mucho menor que

para las innovaciones no preventivas. Volviendo al ejemplo de la prevención de la natalidad, esta discrepancia puede cristalizar de forma positiva en la adopción de una medida preventiva: muchas mujeres comienzan a utilizar medidas contraceptivas, después de haber experimentado una fase de angustia por temer un embarazo no deseado.

### **2.4.3. Fase de decisión**

Esta fase se concreta en las actividades que lleve a cabo un individuo y que conduzcan a adoptar o rechazar una innovación. La adopción es una decisión para utilizar plenamente una innovación y el rechazo es una decisión en sentido contrario. Una manera de superar las incertidumbres inherentes a la adopción de una innovación es probarla de forma parcial.

Algunas innovaciones hay que aceptarlas o rechazarlas en conjunto, pero aquellas que pueden probarse, por lo general, son adoptadas más rápidamente. A muchas personas, el probar la innovación y ver que tiene alguna ventaja puede moverlas a adoptar la decisión. Así, los métodos que facilitan la distribución de muestras gratuitas a posibles clientes aceleran el ritmo de las adopciones.

El proceso de innovación-decisión puede conducir a un rechazo de la adopción. En realidad, cada momento del proceso es una situación potencial de rechazo. Pueden presentarse dos tipos de rechazo:

Rechazo activo, que consiste en considerar la adopción de la innovación, incluso probándola, pero decidir después no adoptarla.

Rechazo pasivo, que consiste en no haber considerado la utilización de la innovación.

#### **2.4.4. Fase de puesta en práctica**

Tiene lugar cuando un individuo o cualquier otra unidad de decisión utiliza una innovación. Hasta este momento, el proceso ha sido estrictamente un ejercicio mental de pensar y decidir. Esta fase se da a continuación de la fase de decisión, de una forma directa, a no ser que se produzca algún problema logístico.

Todavía queda cierto grado de incertidumbre sobre las consecuencias esperadas de la innovación, aunque la decisión de adoptar ya haya sido tomada. Todavía surgen preguntas tales como *¿Dónde puedo conseguirla? ¿Cómo la utilizo? ¿Qué problemas de uso puedo encontrar y cómo puedo resolverlos?*. Todavía persiste una fase de búsqueda de información. Es aquí en donde los agentes de cambio pueden proporcionar asistencia técnica al adoptante.

Los problemas son mayores cuando el adoptante es una organización, porque es un entorno en el que están implicados varios individuos en el proceso de innovación-decisión.

Esta fase puede prolongarse también durante un período largo, dependiendo de la naturaleza de la innovación.

Consideremos ahora el concepto de reinención, que, muy a menudo, es de gran importancia en la fase de puesta en práctica.

En los primeros años de estudio de la difusión, la adopción de una innovación significaba copiar exactamente o imitar la innovación, tal como había sido utilizada por los primeros adoptantes. En muchos casos la idea nueva cambia y evoluciona durante el proceso de difusión, en cuanto pasa de un adoptante a otro. Los investigadores de hoy reconocen el concepto de reinención, definido *como el grado en que una innovación se cambia o modifica por un usuario, durante el proceso de su adopción y puesta en práctica*. Cuando, a principios de los años 70, los estudiosos de la difusión reconocieron que la reinención podía ocurrir, también se dieron cuenta de que ocurría con gran frecuencia.

## ¿Cuánta reinversión tiene lugar?

Charters y Pellegrin fueron los primeros en descubrir que existía el fenómeno de la reinversión, aunque en aquel momento no utilizaron este término (Charters & Pellegrin, 1972).

También puede alentarse la reinversión si las innovaciones se diseñan con la posibilidad de que se lleve a cabo.

Podemos considerar las siguientes generalizaciones con respecto a la reinversión:

Generalización 1: la reinversión tiene lugar en la fase de puesta en práctica de muchas innovaciones y para muchos adoptantes.

Generalización 2: un grado más elevado de reinversión lleva a un ritmo más rápido de la adopción de la innovación.

Generalización 3: un grado más alto de reinversión conduce a un grado mayor de sostenibilidad de la innovación.

La reinversión no es necesariamente algo negativo en el proceso de adopción. En cuanto a considerar que la reinversión sea buena o mala, depende del punto de vista del que la examine. Las agencias de desarrollo e investigación no la contemplan de manera favorable, porque tienden a considerar que conlleva una distorsión de sus hallazgos. Sin embargo, como resultado de la reinversión, una innovación puede ser más apropiada para ajustarse a resolver los problemas preexistentes del adoptante y más tendente a la resolución de nuevos problemas que surjan durante el proceso de innovación-decisión.

¿Por qué ocurre la reinversión? Algunas razones para la reinversión se encuentran en la misma innovación, mientras que otras implican al individuo o a la organización que adopta la idea nueva.

Las innovaciones que son más complejas y difíciles de comprender son reinventadas con más frecuencia.

La reinención puede darse por la falta de conocimiento detallado de la innovación.

Una innovación que sea un concepto general o una herramienta con muchas posibles aplicaciones (como un ordenador o Internet) tiene más posibilidades de ser reinventada.

Cuando se pone en práctica una innovación para resolver una amplia variedad de problemas del usuario, la reinención puede darse con mayor facilidad.

El orgullo de la propiedad de la innovación puede ser también la causa de reinención. En este caso, puede que la modificación sea más bien cosmética, de manera que el producto parezca local.

Cuando una agencia de cambio influye en sus clientes para que modifiquen o adapten la innovación.

En el caso de que una innovación tenga que ser adaptada a la estructura de la organización que la está adoptando.

Puede ser más frecuente en el proceso de difusión de una innovación, cuando los adoptantes más tardíos se aprovechan de las experiencias de los primeros adoptantes.

### 2.4.5. Fase de confirmación

La evidencia proporcionada por varios estudios indica que una decisión para adoptar o rechazar una idea nueva no es la fase final del proceso de innovación-decisión. Se suele buscar más información, para reforzar la decisión de adoptar la innovación, o de rechazarla si el adoptante encuentra mensajes conflictivos sobre esa innovación.

En esta fase, el individuo busca evitar un estadio de disonancia o reducirlo, en caso de que aparezca.

El cambio en el comportamiento humano está motivado, en general, por un estado de desequilibrio interno o disonancia, un estado de incomodidad mental que un individuo busca reducir o eliminar. En caso del comportamiento innovador pueden darse los siguientes supuestos:

Cuando un individuo se da cuenta de una necesidad y busca una innovación para resolverla.

Cuando el individuo tiene conocimiento de una nueva idea y desarrolla una actitud favorable hacia ella, pero todavía no la ha adoptado.

Cuando el individuo se asegura de información adicional que le persuade de que no debiera haber adoptado la decisión. A veces, parte de la información que llega al individuo lo lleva a cuestionarse la adopción o el rechazo hecho con anterioridad, durante el proceso de adopción-decisión.

La **suspensión** es la decisión de rechazo hacia una innovación, después de haberla adoptado. Existen dos tipos de suspensiones: (1) Por sustitución y (2) Por desencanto. En la primera, se trata de rechazar una idea para adoptar otra mejor. La segunda es el rechazo de una adopción por una falta de satisfacción con su funcionamiento. Con respecto a este punto, podemos establecer una nueva generalización: los adoptantes tardíos tienen mayores probabilidades de suspender una innovación que

los primeros. A menudo, estos adoptantes tardíos abandonan la innovación, generalmente debido al desencanto que les produce su uso. Estos individuos suelen tener una educación formal menor, un estatus socioeconómico más bajo y un contacto menor con los agentes de cambio.

Después de haber revisado las fases del proceso de adopción de innovaciones, surge la pregunta de si realmente existen fases distintas en el proceso de innovación-decisión. Tal vez debiéramos pensar que esas fases son sólo una construcción social, un marco mental que hemos creado y con el que hemos estado de acuerdo. Sin embargo, es muy difícil obtener evidencia empírica de la existencia de nuevas fases. Los individuos que pasan por diferentes fases pueden reconocer o no cuándo empieza una y termina otra, aunque existe una larga tradición intelectual sobre la noción básica de las fases en el proceso de cambio del comportamiento humano.

La Investigación del Proceso se define como un tipo de recopilación de datos y análisis que busca el determinar la secuencia de un conjunto de sucesos a lo largo del tiempo (Mohr, 1978, 1982). En general, este proceso de investigación se desarrolla utilizando métodos de investigación cualitativa que intentan comprender el comportamiento humano.

La Investigación de la Discrepancia es un tipo de recopilación de datos y análisis que consiste en determinar las correlaciones entre un conjunto de variables, pero no su orden temporal. Esta investigación se lleva a cabo, por lo general, utilizando métodos de investigación cuantitativa que miden variables, al asignar valores numéricos a los comportamientos. Este tipo de investigación para el estudio de variables relacionadas con la innovación no se adecua para comprender lo que ocurrió primero, lo que vino después y así sucesivamente, y cómo cada uno de estos acontecimientos influyó sobre el siguiente, en el proceso de innovación-decisión.



La evidencia empírica de la existencia de las fases en el proceso de innovación-decisión se deriva de un estudio realizado en Iowa: la mayoría de los entrevistados reconoció que había pasado por una serie de fases, desde que tuvo conocimiento de la innovación hasta tomar la decisión de adoptar (Beal & Rogers, 1960). La mayor parte de los agricultores describió su comportamiento en cada una de las tres primeras fases en el proceso de innovación-decisión: conocimiento, persuasión, decisión. Ninguno declaró no haber pasado las fases de conocimiento o decisión, pero unos cuantos no señalaron una fase de prueba que precediese a la adopción (tal vez debido a la naturaleza de la innovación, que era un herbicida).

La noción básica de la jerarquía de los efectos de la comunicación es que un individuo, generalmente, tiene que pasar del cambio de conocimiento al cambio manifiesto de comportamiento, en una secuencia acumulativa de fases, generalmente paralelas a las fases del proceso de innovación-decisión.

El psicólogo social William McGuire (1989) ha propuesto la siguiente tabla sobre las distintas etapas en el proceso de innovación-decisión, tabla que han seguido ampliamente los investigadores de la comunicación, por las actividades que ocurren en cada una de las etapas sobre el proceso de decisión (McGuire, 1989). La incluimos aquí como un resumen a las etapas que acabamos de revisar:

Fases	Actividades
Conocimiento	Recuerdo de la información.
	Comprensión de los mensajes.
	Conocimiento o habilidad para la adopción efectiva de la innovación.

Persuasión	<p>Gusto por la innovación.</p> <p>Discusión con los demás del nuevo comportamiento.</p> <p>Aceptación del mensaje sobre la innovación.</p> <p>Formación de una imagen positiva del mensaje y de la innovación.</p> <p>Apoyo del sistema para el comportamiento innovador.</p>
Decisión	<p>Intención de buscar información adicional acerca de la innovación.</p> <p>Intención de probar la innovación.</p>
Implementación	<p>Adquisición de información adicional sobre la innovación.</p> <p>Uso de la innovación de forma regular.</p> <p>Uso continuado de la innovación.</p>
Confirmación	<p>Reconocimiento de los beneficios del uso de la innovación.</p> <p>Integración de la innovación en la rutina personal.</p> <p>Promoción de la innovación hacia otros individuos.</p>

Tabla 10: Etapas en el proceso de decisión de McGuire, (1989).

## **2.5. Conclusiones del capítulo**

Si en el primer capítulo se analizó la empresa, como organización que se comunica con sus públicos y que adopta tecnología para facilitar esta comunicación, este segundo capítulo se refiere al cliente de la empresa. Antes de adentrarnos en las tres acepciones que confiere la empresa a sus públicos -la de consumidor, la de receptor y la de usuario- se ha comenzado por hablar de los aspectos psicológicos de los individuos. Ha quedado manifiesta la complejidad de la psicología del ser humano, al tratar la motivación, la percepción, el aprendizaje y la memoria, que son algunos de los mecanismos que afectan a la conducta de compra.

No obstante, a la hora de estudiar al consumidor, al receptor y al usuario de la tecnología, se ha puesto de manifiesto, a su vez, la parcialidad de los aspectos que desde la empresa se tienen en cuenta a la hora de dirigirse a sus públicos.

Desde el departamento de *marketing* de la empresa se considera al cliente como un individuo perteneciente a un segmento del mercado al que aquella se va a dirigir. En los modelos seleccionados para exponer algunas de las variables consideradas desde el *marketing* ha quedado claro que, efectivamente, sí se tiene en cuenta y se trata con profundidad una serie de variables con respecto a la conducta de los individuos, como la exposición a la información o la toma de decisiones. No obstante, así como existe este gran conocimiento en los procesos anteriores que llevan al individuo a la compra, existe también un gran vacío en lo que ocurre después de este proceso de compra, con la experiencia del producto en cuestión.

Al considerar al individuo, desde el punto de vista de la comunicación, como receptor de los mensajes que genera la empresa, se ha reparado en aspectos cuantitativos, como la frecuencia, el alcance o el impacto de la comunicación. Se han tratado la investigación de mercados y los efectos que tiene la comunicación y el mensaje en la audiencia. Se

han analizado teorías que se consideran a la hora de estudiar la audiencia, como la teoría de los usos y gratificaciones, y se ha puesto de manifiesto la importancia de los datos cuantitativos frente a los cualitativos.

Por último, al considerar la faceta del individuo como usuario, consideración que es mucho más reciente desde la perspectiva de la empresa, los factores en los que se ha profundizado son aquellos directamente relacionados con el uso, como es la capacidad del individuo para procesar información, y se han preterido factores que, sin lugar a dudas, están influyendo en la adopción o no de una tecnología, como la concepción general que de la empresa tiene el individuo.

También nos hemos referido al proceso de adopción de las innovaciones, para clarificar los mecanismos, fases y variables que tienen que ver en este proceso y que no se tienen en cuenta por la empresa, a la hora de adoptar un nuevo medio de comunicación con sus públicos.

El conocimiento del individuo en sus diferentes vertientes -como consumidor, como receptor, como usuario y como sujeto que adopta tecnología- permite el acercamiento a la parte empírica de esta investigación, que proporcionará a la empresa un conocimiento más amplio del cliente a la hora de adoptar nuevos canales de comunicación.



## Capítulo 3: El modelo ChannelBank

### 3.1. La banca y la tecnología de la información

A la hora de plantear la parte empírica de esta investigación, para estudiar tanto la adopción de tecnología en la empresa como la adopción y el uso de la misma por parte de los clientes, surgieron varias alternativas. La primera se refería a la empresa en la que centrar nuestro trabajo, una empresa que fuera pionera en adopción de tecnología pero que, a la vez, perteneciese a un sector que tuviera una relación a largo plazo con los clientes, de forma que estos fenómenos de adopción y uso pudiesen estudiarse a lo largo del tiempo, para así poder también comparar los hábitos de adopción y uso de tecnología tanto en la empresa como en sus clientes.

Por lo tanto, resultaba de vital importancia que esa empresa a estudiar contase con el perfil adecuado para responder a la hipótesis planteada en la introducción de la presente tesis doctoral. Definimos las características de este perfil en el siguiente esquema, tanto en lo que se refiere a la empresa como al cliente:

Características de la Empresa	Razonamiento
<b>Pionera en adopción de tecnología a lo largo de su historia, en comparación con las demás.</b>	Al estudiar la multicanalidad, es necesario contar con un <i>early adopter</i> de tecnología, un tipo de empresa en que la innovación por medio de la tecnología sea esencial para su funcionamiento. Esto nos permitirá estudiar el fenómeno de la adopción, desde que se plantea hasta el momento en que se decide adoptarla y ponerla en funcionamiento.
<b>La tecnología es una de las partes más importantes del</b>	Si la tecnología es uno de los sectores más importantes del negocio que estudiamos, sabremos que estamos

<b>funcionamiento interno y externo de esta empresa.</b>	estudiando en profundidad todas las fases previas a la adopción. La empresa en cuestión estudiará alternativas reales e invertirá todos los medios necesarios para adoptar la mejor tecnología, tanto para su negocio como para sus clientes. Asimismo, contará con el conocimiento interno suficiente como para decidir la tecnología más adecuada sin necesitar intermediarios. Si, por el contrario, la tecnología no es una parte esencial, estaríamos estudiando procesos no desarrollados suficientemente.
<b>Actividad prolongada en el tiempo, conociendo su negocio y su mercado.</b>	Claramente el estudio de una empresa que no esté lo suficientemente consolidada o sea demasiado reciente (por ejemplo, los supermercados <i>online</i> ) no nos permitiría profundizar en la multicanalidad, ya que podría tratarse de una moda pasajera, que no perdurase en la cultura de la empresa.
<b>Abundante información sobre sus clientes.</b>	Para estudiar históricamente la adopción de la tecnología y el uso por parte de los clientes, necesitamos una actividad que tenga datos de uso histórico de esos clientes, de esta forma podremos ahondar en el fenómeno.
<b>Mantiene una relación continuada con sus clientes.</b>	El uso de la tecnología por parte de los clientes solo puede ser estudiado si la empresa en cuestión mantiene una relación con sus clientes constante en el tiempo. De esta forma, podremos estudiar la adopción o no adopción de una tecnología en concreto y el efecto que tiene la nueva con respecto a la anterior, en términos de solapamiento o desuso.

Tabla 11: Características de la empresa seleccionada para el estudio cualitativo y su razonamiento; elaboración propia.

<b>Características de los clientes</b>	<b>Razonamiento</b>
<b>Relación rica, intensa y constante con la empresa.</b>	Para estudiar tendencias de adopción y uso, es necesaria una relación constante con la empresa a tratar, de forma que tengamos suficiente riqueza de datos durante el periodo de tiempo que dediquemos al estudio. Si estudiásemos un tipo de negocio que no tuviese esta relación constante y profunda, no podríamos llegar a conclusiones universales sobre el fenómeno. Por ejemplo, la adopción de tecnología a la hora de hacer la declaración de la renta sería un estudio muy pobre de las tendencias y las características que influyen en el fenómeno, porque la relación es exclusivamente anual.
<b>Mantienen una relación extensa con esa industria a lo largo del tiempo.</b>	Para estudiar fenómenos de multicanalidad y adopción, necesitamos estudiar a los clientes y las tendencias de adopción durante años, para no añadir variables externas que puedan influir en la captación de información tales como: tendencia pasajera, momentos vitales determinados, en los que se necesitan determinados productos y servicios (adolescencia, embarazo, enfermedad...), el cambio constante de marca, como puede ocurrir con los productos de alto consumo (champú, azúcar, dentífrico...).
<b>Son fieles a la compañía que eligen.</b>	Buscamos una relación con la empresa no solamente larga en el tiempo sino, además, fiel y prioritaria.
<b>Las características sociodemográficas de los clientes son variadas.</b>	Al tener diversos tipos de clientes y de diferentes edades, niveles socioeconómicos, estudios, tendremos una mayor riqueza científica ya que podremos extrapolar los resultados a la población general y no solamente a un grupo específico.
<b>Los clientes deben pertenecer a un país concreto</b>	Aunque sería enormemente interesante estudiar tendencias de adopción y uso multinacionales, debemos centrarnos en un país concreto y, de esta forma, eliminar variables pertenecientes a la cultura que puedan influir en la adopción y uso de la tecnología. La adopción de



	tecnología de la información en Japón, Namibia, España, Estados Unidos o México es extraordinariamente diferente; si estudiásemos un sector o una marca que operase en todos esos países, como Coca Cola, tendríamos que estudiar aspectos socioculturales muy diversos, que se saldrían del objetivo de esta investigación.
<b>La adopción de tecnología ha de ser voluntaria, no obligatoria.</b>	En las últimas décadas ha habido numerosos estudios del fenómeno de adopción de tecnología por parte de los empleados en el seno de muchas empresas. Esta adopción ha sido <i>obligada</i> por parte de la directiva de la empresa y no voluntaria por parte del adoptante. A nosotros nos interesa que se trate de una elección libre y no de una imposición, puesto que nos interesa conocer por qué se elige un canal en vez de otro.

Tabla 12: Características de los clientes para el estudio cualitativo y cuantitativo; elaboración propia.

Teniendo presentes las características señaladas, resulta difícil imaginar otra actividad distinta de la bancaria para estudiar el fenómeno que nos ocupa. Cuando la examinamos de cerca, teniendo en cuenta la tecnología y los clientes, llaman la atención dos cosas: la cantidad de tecnología que los bancos han incorporado en las últimas décadas y la información que tienen sobre la vida y las necesidades financieras de los clientes. La actividad bancaria cumple, sin lugar a dudas, todas y cada una de las características que acabamos de señalar, por lo tanto es la que reúne las condiciones idóneas para nuestra investigación.

La banca es una de las actividades comerciales más antiguas y pertenece a uno de los sectores que han ido acumulando más información sobre sus clientes; pionera, sin duda, en adaptar nuevas tecnologías de información. Puesto que la información y los metadatos son tan importantes para la industria bancaria, tanto por razones de seguridad como de espacio, se ha invertido mucho dinero en tecnologías para uso interno, bien para facilitar el trabajo de los empleados, bien para disponer de información sobre sus clientes.

La banca cuenta con una larga trayectoria como el primer sector del mercado que ha ido adaptando nuevas tecnologías de la información (Triplett & Bosworth, 2002). Esto se debe a que el primer activo de la actividad bancaria es la información que tiene de sus clientes y el uso que hace de esa información, en oposición a los productos tangibles en otros sectores del mercado. Un banco guarda información sobre la vida financiera de las personas y de las organizaciones y su cuidado y atesoramiento son dos valores fundamentales.

Los bancos, además de una larga historia en lo que significa conocer a sus clientes, también la tienen en satisfacer sus necesidades.

Mantienen con esos clientes una relación a largo plazo, que, en muchos casos, se prolonga a lo largo de sus vidas. En las sucursales bancarias, los empleados han sido acostumbrados a hablar con los clientes y conocer detalles personales. Con el tiempo, la confianza se desarrolla fácilmente. Se ofrecen a los clientes los productos y servicios que necesitan. Si el cliente va al banco a retirar dinero, un empleado puede aprovechar la oportunidad para venderle algún otro producto o informarle sobre oportunidades de inversión, lo que constituye parte del saber hacer del banquero desde hace siglos.

Cuando llega la revolución informática y se aplica a la información personal en los 90, el sector financiero es el primero en invertir en tecnología (Bonds & Aylor, 1998), por tres razones fundamentales: para aumentar el negocio, para ser más competitivos y para reducir costes.

A medida que crecen las oportunidades de aumentar productos y servicios, se va consolidando un cambio, silencioso pero profundo. Por primera vez, los bancos ya no son los únicos que tienen el control sobre la información de sus clientes. Si la información es poder, al conceder a sus clientes acceso inmediato a la información bancaria, les incluyen – quizás sin saberlo– en la estrategia de modelar también el futuro de la banca.

Pero, ¿en verdad conocen los bancos las implicaciones que el uso de la información y las nuevas tecnologías por parte de sus clientes tiene para su propia estrategia futura? ¿Cuáles son las implicaciones para la estructura global de la banca?

Los bancos tienen que observar la manera en que los clientes usan la tecnología. Los clientes toman decisiones diariamente, basándose en la información que el propio banco les proporciona y usando para este fin canales distintos. Aunque estas empresas llevan cuenta de esos datos, no hacen realmente uso de ellos como un todo.

Observemos dos sencillas transacciones de la banca personal: abrir una cuenta y cancelarla. Los clientes pueden encontrar en menos de una hora información acerca de cinco o seis competidores y tomar la decisión de convertirse en clientes de otro banco. Cancelar una cuenta ya no implica, necesariamente, ir a la oficina en la que se abrió y así poner punto final a la relación que se ha ido estableciendo con los empleados de banca y tener que explicar las razones por las que se cancela esa cuenta.

Haciendo uso de la tecnología, cancelar una cuenta es simplemente un acto invisible en el archivo principal de la base de datos de un banco. Un empleado diligente y hábil en la retención de clientes ya no influye en este proceso tan delicado por el cual podría redirigir esta decisión.

Los clientes tienen cada vez más información sobre los servicios de los competidores y saben que el hecho de cambiar de un banco a otro no supone un gran coste. En el futuro, se estima que los clientes estarán todavía mucho más informados, demandarán una mayor transparencia de información y sus patrones de decisión serán más complejos de lo que son en la actualidad (Hedley, White, dit de la Roche, & Banerjea, 2005). Esto, a mi modo de ver, es debido, en gran parte, a las tecnologías de la información y al acceso a esa información de forma muy rápida.

Ahora que los clientes de banca están utilizando tanto la tecnología, los bancos tienen que comprender cómo la utilizan, además

de tener en cuenta los procesos que tienen lugar en la toma de decisiones bancarias, al hacer uso de la tecnología. De no ser así, se arriesgan a invertir grandes sumas de dinero en servicios y equipos tecnológicos que no tienen sentido para sus clientes y, lo que todavía es más importante, a distanciarse, incluso más, en el conocimiento que tienen de estos últimos.

Planteada la idoneidad de la industria bancaria para esta investigación, queda la elección de una empresa y un país que permitan el estudio. Empresa que, a su vez, sea pionera en la adopción de tecnología.

ChannelBank es un banco español, adelantado desde su fundación en la adopción de tecnología. Antes de comenzar a explicar este caso concreto, advertimos que, aunque se trate de una empresa real, que lleva operando en el mercado español durante muchos años, por razones de confidencialidad utilizaremos a lo largo de toda la investigación el nombre ficticio de ChannelBank. Aportaremos los detalles pertinentes a esta tesis doctoral, pero obviaremos los que pudiesen poner de manifiesto su identidad.

Aunque la relación de esta doctoranda con ChannelBank es anterior, fue en el verano de 2005 cuando se planteó formalmente al entonces presidente de ChannelBank una colaboración entre la Universidad de Michigan, la Universidad Complutense y el banco. En aquellos primeros contactos se le propuso una investigación que estudiase a sus clientes en función de los canales de comunicación que utilizaban para relacionarse con el banco y de esta forma llegar a sus necesidades reales, para influir, en el futuro, en la estrategia de adopción de nuevos canales de comunicación. La acogida que desde el principio tuvo esta idea, por parte del presidente de ChannelBank, de su consejero delegado y de su director general de Innovación, fue definitiva para elegir a esta empresa como sujeto de estudio de la parte experimental de esta tesis. No solamente se trata de uno de los bancos que adoptó tecnologías de la comunicación antes que ningún otro en España, sino que fue

también el primero, a escala mundial, que exploró la potencialidad de la banca mediante mensajes de texto. Por lo tanto, la riqueza y experiencia que tiene esta empresa, en el marco de adopción de tecnología en España, es excelente para el marco teórico de esta investigación.

Nos encontramos con un caso único, excepcional, en el que existieron, desde un primer momento y durante toda esta investigación, una acogida y un apoyo constantes para la labor que vamos a exponer. Los datos con que trabajamos desde un principio son datos reales, que se han ido recogiendo a través de los últimos tres años y que representan la realidad de una empresa española en lo que se refiere a adopción y uso de la tecnología por parte de sus clientes.

ChannelBank es consciente de explorar los factores que influyen en la percepción que cada cliente tiene de los diferentes canales de comunicación y la importancia que tendrán estos factores en el futuro y así fue debatido en los primeros correos electrónicos cruzados con el presidente y el consejero delegado de este banco, al comienzo de esta investigación. Algunos de los temas que se debatieron en esos primeros contactos se referían a las diferencias de lo que percibían los clientes de esta empresa sobre cada canal de comunicación, a cómo evolucionaría en el futuro la percepción de éstos y hasta donde podrían llegar si se presentaban a los usuarios productos y servicios que no fuesen percibidos como distorsionadores de su espacio personal, a la hora de hacerlo por medio de la tecnología.

Por lo tanto, desde el principio de esta investigación, a mediados del año 2005, se han tenido en cuenta no solamente los aspectos teóricos que hemos descrito en los anteriores capítulos, sino también –y de aquí la riqueza tanto teórica como práctica de este estudio, según la convicción de esta investigadora– aspectos internos importantes para la comprensión de este fenómeno, desde la perspectiva de la dirección de la empresa, experta en su propia organización, y desde una consideración estratégica y conocedora de los aspectos internos que la han llevado a apostar por la tecnología.

Comprendiendo los procesos de decisiones internas que ha seguido ChannelBank para adoptar nuevas tecnologías y las razones que han tenido su clientela para adoptarlas también y usarlas a lo largo del tiempo, podremos alinear las estrategias de esta interacción de un modo más comprensible para ambos. Daremos también las claves para una relación más satisfactoria y más estable en el tiempo, valiosas para los dos.

Algunas de las preguntas que surgían a la hora de abordar la adopción de nuevas tecnologías y el uso de las mismas planteaban los interrogantes siguientes, presentes a lo largo de toda la investigación interna en ChannelBank:

¿Por qué los clientes adoptan nuevas tecnologías?

¿Cómo usan los clientes la tecnología y cómo mantienen ese uso?

¿Cuál es la estrategia multicanal dentro de ChannelBank? ¿En qué circunstancias los clientes adoptan un canal de comunicación en vez de otro?

¿Cuáles son las implicaciones para el futuro en la adopción de nuevas tecnologías?

Si estudiamos los procesos dentro de la empresa y el uso que, de la tecnología adoptada, hacen los clientes, podremos corroborar o rechazar la hipótesis de partida de esta investigación: que existe una laguna, una brecha, entre la adopción de tecnología por parte de las empresas y las necesidades reales que tienen sus clientes.

En última instancia, el objetivo de esta investigación es proporcionar a empresas y organizaciones en general pautas que demarquen en el futuro el proceso de toma de decisiones, en el momento de ofrecer un nuevo canal de comunicación a sus clientes.

En las páginas que siguen haremos una aproximación a comprender cómo ChannelBank estructura a sus clientes y el nivel de actividad bancaria que ellos desarrollan. Seguiremos con un análisis del proceso de decisiones en la adopción de cada canal de comunicación y terminaremos con las conclusiones que nos permitirán abordar, de forma óptima para nuestros objetivos, el estudio del cliente de ChannelBank.

### 3.1.1. Estructura de ChannelBank

En la primera aproximación al estudio de este banco y de sus clientes, se hace necesario conocer la estructura interna que ChannelBank presenta de estos últimos, para así poder decidir si el estudio lo realizaremos sobre toda la clientela o nos centramos en un segmento de la misma.

ChannelBank estructura a sus clientes en dos grupos principales: personas físicas y entidades legales; éstas, a su vez, se dividen en subgrupos, según las actividades y necesidades, así como su capital activo y pasivo. Pondremos ejemplos, en la medida de lo posible, para facilitar la comprensión de cada uno de estos conjuntos. Es importante puntualizar que todos los ejemplos que utilicemos de personas o entidades concretas se toman exclusivamente para hacer una presentación más didáctica, con fines aclaratorios y ejemplarizadores.

Las personas físicas se agrupan en una serie de subgrupos:

**Individuos:** personas físicas que tienen su dinero en ChannelBank, con posiciones de activo de hasta 100 000 euros y pasivo de hasta 150 000. Dentro de este subgrupo podríamos encontrar a un profesor de universidad español o a un ingeniero químico. Muchos de estos clientes tienen varias posiciones con ChannelBank, mediante hipotecas, tarjetas de crédito, fondos de inversión o inversiones en bolsa.

**Banca privada:** individuos con cantidades de dinero considerables, normalmente posiciones por encima de los 100 000 euros anuales y/o 150 000 euros en pasivo. Esta categoría de clientes solicita productos específicos que generan negocio para ChannelBank, entre ellos, tarjetas de crédito con límites amplios, hipotecas, fondos de inversión en bolsa, etc. Se caracteriza por la necesidad de asesoramiento financiero para realizar inversiones o pedir préstamos. Estos clientes tienen acceso a ChannelBank por medio de diferentes canales de comunicación y reciben asesoramiento concreto si lo necesitan, pero suele ser asesoramiento ocasional y, muchas veces, es el cliente el que lo



demanda. Veremos a continuación que otros grupos de clientes reciben un asesoramiento más continuado, por parte de asesores personales empleados en ChannelBank. Dentro de este grupo de clientes estarían los ejecutivos, o personas dedicadas a la dirección de empresas.

**Finanzas:** clientes con grandes fortunas, con activos financieros por encima de los 1,8 millones de euros o/y propiedades de más de 6 millones de euros. El asesoramiento que les ofrece ChannelBank es mucho más intensivo que para los clientes de banca privada. Los clientes de finanzas cuentan con asesores con nombres y apellidos concretos y mantienen una relación muy cercana con el empleado de ChannelBank. Suelen tener comidas anuales de negocios, en las que se toman decisiones sobre inversiones futuras. Dentro de este grupo de clientes podríamos imaginar fácilmente a Martha Stewart, Bill Gates, la familia española De Alba, etc.

**Internacional:** clientes que tienen su residencia legal en otro país. Puede que vivan en España por períodos cortos o la mayor parte del año, pero tienen nacionalidad diferente a la española. Muchos de estos clientes internacionales empiezan su vinculación con ChannelBank por la compra de una propiedad inmobiliaria en nuestro país, especialmente en el Levante Español o las Islas. Dentro de este grupo, podríamos encontrar a la profesora Judy Olson de la Universidad de Michigan.

El otro gran conjunto en que ChannelBank agrupa a sus clientes es el de entidades legales, formado por los siguientes dos subgrupos:

**Pequeñas y medianas empresas:** manejan sus finanzas con ChannelBank, por ejemplo, una farmacia familiar, un negocio regional.

**Clientes corporativos:** negocios de mayor tamaño que los que acabamos de mencionar, como pueden ser empresas multinacionales.

Después de haber sopesado la estructura que utiliza ChannelBank para delimitar a sus clientes, decidimos que, para nuestra investigación, nos centraríamos en las personas físicas. La razón estriba en que este

grupo no sólo representa a la mayoría de los clientes de ChannelBank, sino que, al ser individuos y no entidades, con decisiones propias que afectan a su vida personal, nos ayudarán a comprender mucho mejor los motivos que les llevan a la adopción y uso de las nuevas tecnologías. Si estudiáramos al grupo de entidades legales, aunque se trate también de decisiones tomadas al fin y al cabo por individuos, las toman en función de su puesto de trabajo en una empresa y el estudio de los mecanismos que llevan a adoptar y utilizar nuevas tecnologías vendría determinado por otra serie de factores, como el ahorro, los descuentos, etc., mucho más reducida que el conjunto de variables que afectan a un individuo, que toma decisiones libremente. Consideramos así que el estudio de las personas físicas tendrá un valor mucho más amplio y rico a la hora de nuestro estudio.

Siguiendo con la descripción de la empresa en cuestión y antes de adentrarnos en el estudio pormenorizado de las decisiones internas en cuanto a la tecnología, hemos de tener en cuenta que cada cliente natural **de ChannelBank pertenece, exclusivamente, a una única “oficina”** o unidad de negocio del banco. Es importante conocer el modo en que se estructura ChannelBank como organización, porque veremos más adelante que esta estructura va a influir enormemente en la adopción de tecnología por los clientes.

**Las principales unidades de negocio u “oficinas”<sup>14</sup>**, tal y como las consideran los empleados de ChannelBank, son las siguientes:

**Banca Virtual:** surge como asistencia a otras empresas, para dar servicio a los empleados de ellas. Por ejemplo, si una empresa como

---

<sup>14</sup> El nombre interno de “oficina” va más allá de la oficina física, de la sucursal. En ChannelBank otorgan este nombre a las unidades de negocio diferentes y canales de comunicación. Así internamente utilizan los nombres de “Oficina de Internet”, “Oficina de Banca Virtual” o “Red de Oficinas”.

Telefónica<sup>15</sup> decidiese pagar a todos sus empleados mediante los servicios de este banco, ChannelBank abriría con este fin una oficina física en la Ciudad de la Imagen. La denominación que ChannelBank otorga a estos clientes es la de Banca Virtual, porque, aunque se trate de personas físicas, están ligadas a la empresa de la que son empleados y con la que ChannelBank puede tener acuerdos especiales o servicios exclusivos.

**Asesores financieros:** son personas que tienen su propia cartera de clientes, a los que ofrecen asesoramiento financiero intensivo. Un asesor financiero, en algunos casos, trabaja con más de un banco y ofrece a sus clientes los mejores servicios de cada uno. A menudo, esta actividad la desarrollan en su propia casa u oficina, en las que recibe a los clientes para asesorarlos. Son parte de ChannelBank pero, en cierta manera, se sitúan entre ChannelBank y el cliente de ChannelBank, al que ayudan a tomar decisiones financieras. Muchos de los clientes que pertenecen a este grupo son, con frecuencia, privados o financieros, con grandes sumas de dinero, que requieren muy diversos servicios, como el de un asesor que les ayude a tomar decisiones financieras. En muchos casos los asesores tienen acceso a las cuentas de los clientes y, con frecuencia, toman decisiones por ellos.

**Red de oficinas:** ChannelBank cuenta con una red de oficinas dentro del territorio español. En nuestro país, la manera tradicional de convertirse en cliente de un banco es, en realidad, entrar en una sucursal bancaria y abrir una cuenta. La Red de Oficinas de ChannelBank es la unidad de negocio más antigua, con varias décadas de experiencia en la relación con sus clientes. ChannelBank tiene alrededor de 550 sucursales a lo largo y ancho de la geografía española.

---

<sup>15</sup> Recordemos una vez más que la inclusión de esta empresa real u otras que utilizaremos en esta tesis doctoral es simplemente a modo de ejemplo. Desconocemos si esta empresa es o no cliente de ChannelBank. El objetivo de utilizar ejemplos reales es simplemente el de ayudar al lector a representarse un determinado concepto.

**Oficina de Internet:** los clientes que pertenecen a esta oficina son personas que se hicieron clientes de ChannelBank, por primera vez, de forma remota. Para ello entraron en la página web del banco e introdujeron en una página electrónica su información personal. Toda la interacción que tuvieron, durante el proceso de darse de alta como clientes, fue por medio de esta página web. Una vez finalizado el proceso de alta online, recibieron en su domicilio la documentación pertinente y remitieron al banco otra determinada, para consolidar su estatus de cliente.

**Banca Telefónica:** los clientes que pertenecen a Banca Telefónica, para darse de alta como clientes, telefonearon a ChannelBank y hablaron con un operador. El proceso es similar al de los clientes de la oficina de Internet, en cuanto a remitir determinada documentación para afirmar su alta. El uso de este canal es la llamada telefónica, para hablar con un operador o para interactuar directamente con el robot telefónico, como veremos más adelante.

**Por lo tanto, cada cliente pertenece a una única oficina, pero —y esto es lo más interesante desde el punto de vista de esta investigación—** puede utilizar cualquier canal de comunicación que tenga el banco, como la Banca Telefónica, Internet, la Red de Oficinas o el canal de teléfono móvil, para realizar transacciones bancarias. En el proceso de alta, todos los clientes de ChannelBank tienen acceso a todos los canales, para lo que el banco proporciona diferentes claves que aseguren la confidencialidad y la seguridad de las transacciones, tanto en persona como de forma remota.

ChannelBank está estructurado como unidad de negocio sobre la base de las oficinas a las que pertenecen sus clientes y no del uso que hacen de otros canales de comunicación. Comprender esto es de vital importancia para esta investigación. Por lo tanto, el banco evalúa su negocio según el beneficio que obtiene mediante las oficinas.

Puede darse el caso de que un cliente que pertenezca a Banca Telefónica y, por tanto, genere beneficios a esta unidad de negocio realice todas sus transacciones por Internet. Otro puede abrir una cuenta en una sucursal y pertenecer a esa sucursal como cliente, y no aparecer nunca más por allí, al utilizar únicamente el servicio de Banca Telefónica. En ambos casos, los beneficios que se generan van directamente a la unidad de negocio a la que aquellos pertenecen exclusivamente como clientes. El uso de otro canal se asume como pérdida dentro de esa unidad de negocio y no se repercute a la unidad del negocio a la que pertenece el cliente. Las diferencias que existen son en cuanto a transacción, es decir, el realizar determinadas transacciones por medio de un canal electrónico es más barato para el cliente que la utilización de una sucursal. Así, realizar una transferencia por Internet o la solicitud de una hipoteca por este mismo canal es más barato que realizarlas en una oficina.

Las sucursales son la primera unidad de negocio del banco, en cuanto a volumen de clientes, con unos 410 881 clientes activos durante el 2005. Siguen a esta unidad de negocio los Agentes, con más de 37 500 clientes; la unidad de negocio de Banca Virtual cuenta con más de 35 000 y, después, Internet con más de 24 000 clientes activos.

En la siguiente tabla vemos la evolución de los clientes activos de ChannelBank desde 1993, año en el que se empieza a contabilizar esta evolución a cierre de año.

* CLIENTES ACTIVOS	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
BANCA VIRTUAL	543	1.722	4.802	8.885	12.946	18.910	23.705	29.489	32.369	32.568	32.558	33.414	35.466
RED AGENCIAL	733	1.116	4.094	10.092	15.871	20.189	25.069	36.927	44.112	39.653	38.067	36.666	37.623
RED ASESORES FINANCIEROS	--	--	--	--	--	--	--	--	--	30	6	5	3
RED INTERNET	--	--	--	--	--	--	82	11.435	20.562	23.116	22.352	21.979	24.089
RED OFICINAS	178.726	184.125	208.013	220.766	241.653	266.365	289.382	323.308	348.470	365.637	379.698	388.544	410.881
RED TELEFONICA	8.846	10.298	17.387	15.098	15.042	15.250	14.534	14.537	14.288	13.404	11.449	10.356	9.678
RESTO TOTALES	--	--	--	--	206	259	1.622	1.377	1.304	1.881	2.847	4.741	5.343
STAFFS REDES DISTRIBUCION	--	--	8	4	3	5	7	20	12	10	9	5	9
TOTAL BANCO EXTRANJERO	--	--	0	0	0	148	3	3	3	2	1	1	1
TOTAL FINANCIACION CONSUMO	--	--	--	--	--	--	18.920	9.634	2.767	4.630	9.717	33.727	69.220
TOTAL SERVICIOS CENTRALES	10	206	178	235	911	1.751	193	725	712	747	760	741	787
TOTALES ...:	188.858	197.467	234.482	255.080	286.632	322.877	373.517	427.455	464.599	481.678	497.464	530.179	593.100

Figura 14: Evolución clientes activos de ChannelBank, fuente ChannelBank (2006)

En la tabla anterior vemos el número de clientes que pertenecen a cada unidad de negocio, en lo que respecta a la contabilidad analítica de ChannelBank. Percibimos que ChannelBank es un banco en crecimiento en todas estas unidades de negocio, ya que, año tras año, hay en cada una un aumento de los clientes activos.

### 3.1.2. Actividad bancaria y uso de la tecnología

En este apartado nos aproximamos al estudio del número de productos y al uso de los canales de comunicación tecnológicos que el banco pone a disposición de sus clientes. Veremos las relaciones que existen entre la tecnología y el número de productos que tienen los clientes.

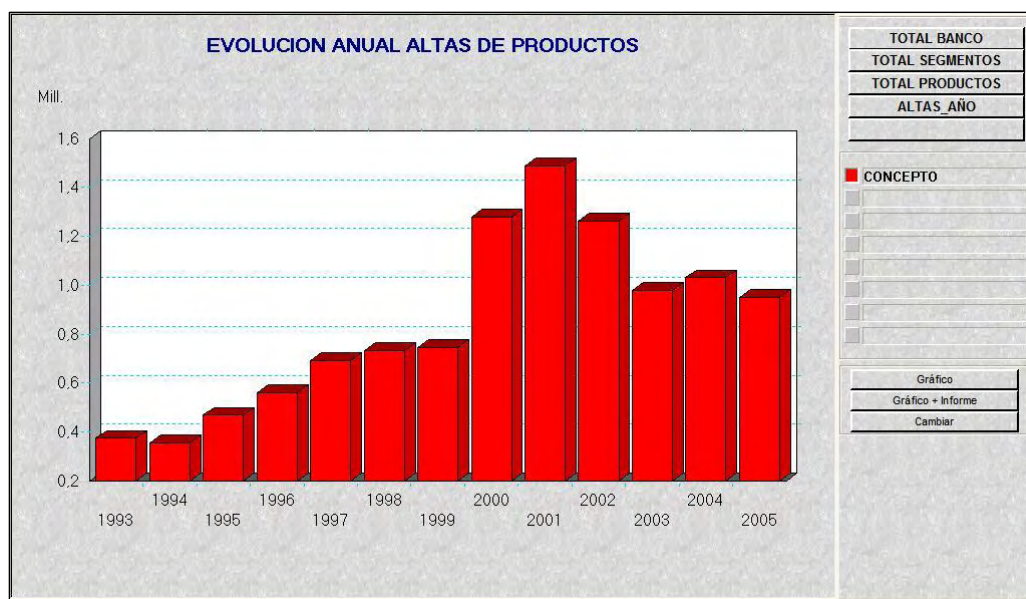


Figura 15: Evolución anual de altas de productos desde 1993 hasta diciembre de 2005, fuente ChannelBank (2006)

El número de productos que los clientes compraron se incrementó inmediatamente después del lanzamiento de Internet, en 1999. Por una parte, Internet permitía flexibilidad en la cantidad de productos ofrecidos por el banco. Por ejemplo, permitía la creación de nuevos productos y servicios, tales como la subasta de depósitos o hipotecas, únicamente desarrollados para Internet. Por otra parte, el lanzamiento **de un nuevo canal de comunicación —como veremos más adelante— atrae** a nuevos clientes, que inicialmente generan más negocio para el banco. A medida que Internet madura, se eliminan algunos productos y servicios, y algunos clientes que habían sido atraídos por una campaña de publicidad masiva, abandonan el banco, buscando oportunidades nuevas, como la eliminación de comisiones en otros bancos o los

depósitos con tipos de interés muy altos, como los que concedió ING Direct en su lanzamiento en España y que, en nuestro país, repercutió poderosamente en el mercado bancario por Internet, ya que supuso para muchas entidades la pérdida en masa de clientes, en busca de productos con mayor rentabilidad.

El concepto de Fresh Banking está basado en valores como la transparencia, sencillez, comodidad, rentabilidad centrada en el cliente, sin comisiones, y para todo el mundo, asegura la entidad en un comunicado.

Más de 1,4 millones de clientes ya se han acostumbrado a no pagar comisiones y a un tipo de banca sencilla, que trata a todos por igual. El Fresh Banking es nuestra forma de hacer banca revolucionando el sector financiero en nuestro país, afirma Sofía Rodríguez- Sahagún, directora general de cuenta Naranja de ING Direct.

El nuevo posicionamiento del banco viene reforzado por una nueva campaña de publicidad que comenzará el 24 de diciembre y abrirá el año con el primer spot que emitirá Televisión Española tras las campanadas. (MarketingNews.es, 21 Diciembre de 2006).





Figura 16: Anuncio campaña de publicidad de revistas, Fresh Banking, ING (2006)

Continuando con la actividad bancaria y el uso de la tecnología por parte de los clientes de ChannelBank, en el siguiente cuadro nos encontramos con el número total de transacciones realizadas desde el año 1999 (primero con esta información al que hemos tenido acceso) por cada una de las unidades de negocio que veíamos en el punto anterior. Como vemos, la unidad de negocio que tiene una actividad bancaria, en cuanto a número de transacciones totales, son los clientes particulares, con más de 52 millones de transacciones al cierre de 2005 y más de 34 millones en agosto de 2006, momento en el que se tomaron estos datos. Por lo tanto, el segmento de particulares es el que más transacciones totales realiza dentro de ChannelBank.

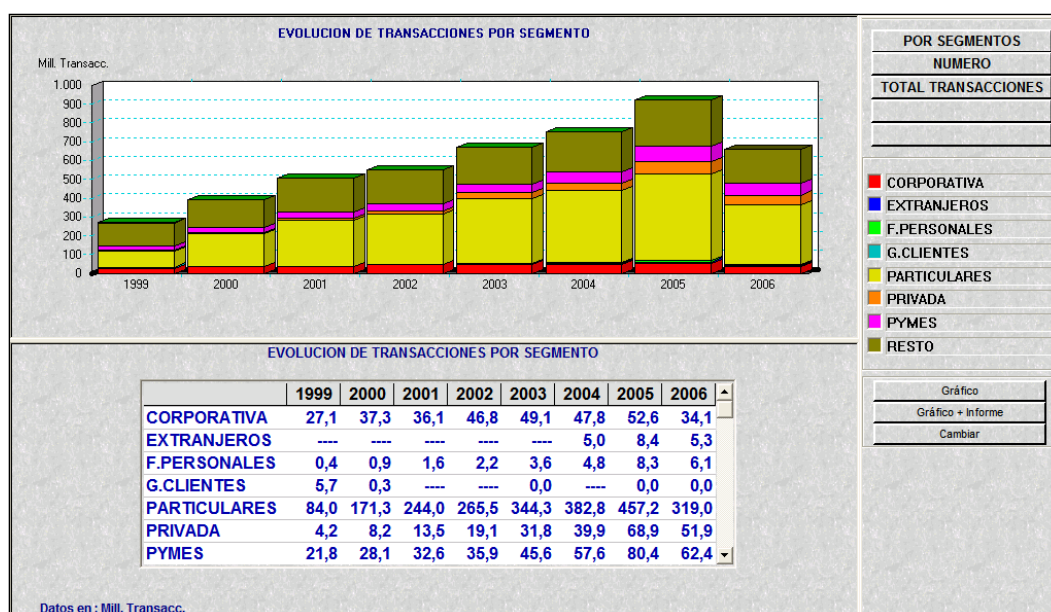


Figura 17: Evolución de transacciones totales por tipo de cliente, fuente ChannelBank (Agosto, 2006)

Las transacciones operativas que llevan a cabo los clientes son aquellas que suponen algún tipo de movimiento en cuenta. Las consultivas suponen el conectarse al canal, pero no realizar transacciones económicas de ningún tipo, sino mayoritariamente buscar información. En ChannelBank, el grueso de las transacciones es consultivo, como se puede observar en los cuadros siguientes.

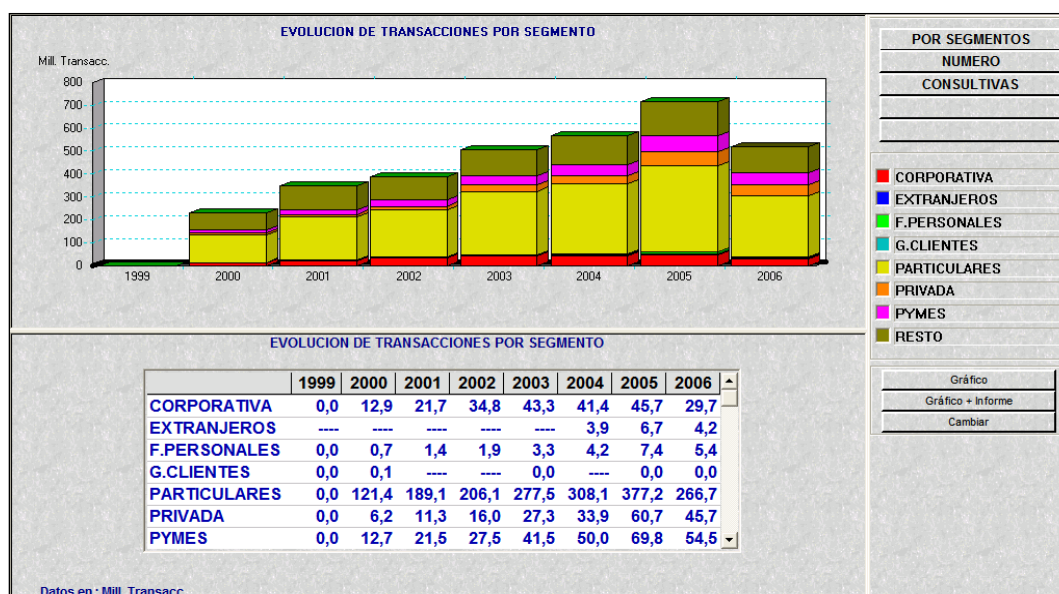


Figura 18: Evolución de transacciones consultivas por tipo de cliente, fuente ChannelBank (Agosto, 2006)

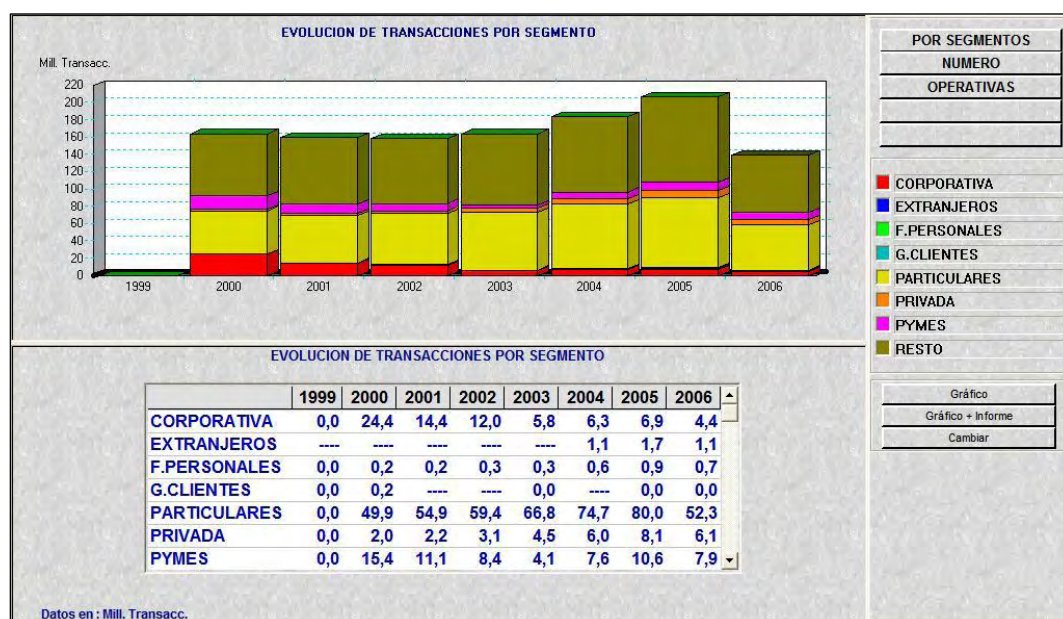


Figura 19: Evolución de transacciones operativas por tipo de cliente, fuente ChannelBank (Agosto, 2006)

Como vemos en las tablas anteriores, existen lagunas en la información del nivel transaccional de los clientes y esto es debido a las diferentes tecnologías utilizadas para medir cada uno de los canales y a las decisiones que se tomaron a la hora de medir las transacciones por canal. Cuando ChannelBank solamente tenía sucursales, los informes sobre los tipos de transacciones no eran tan importantes como lo son ahora. Parece razonable pensar que, cuando se decidió incluir los tipos de transacciones que hacían los clientes en una sucursal, no se incluyesen aquellas operaciones que más se llevaban a cabo, esto es, la retirada de efectivo, ya que esto suponía un coste muy elevado en cuanto a la preservación de esta información electrónicamente, especialmente en las décadas de los 70 y 80, en las que el precio de los ordenadores que permitían mantener esta información era mucho más elevado de lo que lo es en la actualidad. Por lo tanto, en las sucursales, esas operaciones no están incluidas en las bases de datos que utiliza ChannelBank para elaborar los informes. Por esta razón, aunque Internet parece ser el canal más utilizado por los clientes de ChannelBank, podría no ser realmente

así, ya que la retirada de efectivo es la transacción número uno en oficinas y ésta, como hemos dicho, no está recogida en los cuadros anteriores.

Crece los canales de comunicación, pero crece por sí mismos. Los criterios utilizados para medir las operaciones de cada canal son diferentes en cada uno de ellos, porque se desarrollaron en momentos distintos y no se han ido revisando a la hora de añadir canales nuevos. Ahora que ChannelBank tiene una mezcla extraordinaria de canales, debería invertir recursos en crear una visión única de las operaciones que llevan a cabo los clientes, uniforme para todos los canales. Pero veremos más adelante la dificultad que entraña esta tarea, que, en sí, parece sencilla.

Otra característica importante que descubrimos al inicio de esta investigación son los diferentes procesos internos ligados a cada canal. Esto se evidencia en el caso de un cliente multicanal de ChannelBank. Los cajeros automáticos tienen sistemas de refresco diferentes de otros canales de comunicación, como explicaremos a continuación. Pues bien, cuando un cliente consultó el saldo de su cuenta, vio que su empresa le había pagado el salario mensual, por lo que retiró 200 euros. Al día siguiente descubrió que estaba en números rojos, porque la fecha de esta operación era anterior a la fecha de valor del ingreso hecho por la empresa en su cuenta y las bases de datos a las que accedían los cajeros no estaban sincronizadas con las del resto de esta entidad.

ChannelBank tiene información de todas esas interacciones; sin embargo, no explota concienzudamente esa información para comprender el comportamiento global del cliente.

Al plantear las fases de esta investigación, uno de los objetivos que tuvimos que desechar, a los pocos meses de empezar a analizar la información, tuvo que ver, precisamente, con el estado de esta información. Nos planteábamos estudiar el fenómeno de la masa crítica (Schelling, 1978, p. 89) en la adopción de cada canal. La masa crítica se alcanza cuando un proceso de adopción llega a un punto en el que se

autoalimenta. En el proceso de adopción de canales de comunicación, se entendería cuando ya hay una percepción, dentro del sistema social, de la existencia de una masa grande de personas que ya lo están usando, lo que genera la adopción de otros miembros del sistema. No obstante, al no tener los datos que necesitábamos para realizar este análisis y poder estudiar la curva de adopción de cada canal de comunicación y, con ello, conocer la masa crítica en cada tecnología, replanteamos la investigación, centrándonos en el uso actual de estos canales, como veremos a lo largo de los siguientes epígrafes.

### **3.1.3. Evaluación de los canales de comunicación**

Una vez analizados la estructura y el uso general que hacen los clientes de la tecnología del banco de que estamos tratando, pasamos a realizar un estudio de los diferentes canales de comunicación. Analizaremos el proceso de difusión completo para cada uno y las primeras etapas de adopción.

Podríamos escoger solamente los nuevos canales de comunicación tecnológicos de ChannelBank; no obstante, nos parece necesario incluir además la red de oficinas, ya que éste ha sido el primer canal que ChannelBank puso a disposición de sus clientes. Conocer las interacciones del banco con sus clientes nos dará las pautas a aplicar a canales de comunicación nuevos.

Una vez que hayamos repasado la red de oficinas, analizaremos los canales de comunicación tecnológicos que ha ido adoptando el banco en las últimas décadas, es decir, los servicios bancarios que tienen lugar mediante Banca Telefónica, Internet y Teléfono Móvil.

Hemos abordado en varios apartados de esta investigación la importancia que tiene el conocer el proceso de adopción de un nuevo canal de comunicación dentro de una empresa. Como vamos a estudiar varios canales de comunicación, con diferentes tecnologías, que se han ido adoptando en diferentes momentos y por diferentes personas, a la hora de abordar este análisis, es necesario realizarlo desde una perspectiva científica rigurosa, para poder descubrir las similitudes y desigualdades que tiene el proceso dentro de una empresa.

El modelo de innovación y decisión de Rogers (2003, pp. 168-218) nos parece el más adecuado para esta labor, ya que ha sido utilizado multitud de veces por investigadores de adopción y difusión de tecnología y probada su validez. Este proceso consta de cinco etapas y es el que aplicaremos en nuestra investigación interna de ChannelBank. Pasamos a describirlas e incluimos un último apartado, el de las

consecuencias de la innovación en el sistema, por ser de gran relevancia en esta investigación.

**Reconocimiento de un problema o necesidad:** el reconocimiento de algo que no funciona o el detectar una oportunidad son dos situaciones fundamentales para estimular la investigación que permita a un individuo o una organización encontrar soluciones para resolver un problema o aprovecharse de una situación ventajosa. Veremos que ChannelBank tiene experiencia, tanto en reconocer un problema como en detectar una oportunidad de mercado, en cuanto se trata de adopción de tecnología.

Por medio de una investigación interna, ChannelBank detectó un problema en las sucursales referido a los empleados, que pasaban demasiado tiempo al teléfono con los clientes, en labores puramente administrativas, lo que les restaba capacidad para dedicarse a otras oportunidades de mercado que permitiesen expandir la cartera de clientes. Sobre la base de este descubrimiento, se planteó la creación de un sistema telefónico interno, que desviase las llamadas a una central en la que muchas de las cuestiones que planteaban los clientes eran solucionadas por operadores remotos, en vez de empleados de las sucursales. Esto incrementó enormemente el tiempo que dedicaban los empleados de las oficinas a los clientes. Veremos, sin embargo, que, en la adopción de la tecnología de Internet, el motor interno del cambio fue la detección de una oportunidad, en vez de la búsqueda de una solución por medio de la tecnología.

**Investigación Básica:** en el siguiente paso del modelo, Rogers incluye todas aquellas actividades que siguen a la exploración de una idea ventajosa para la unidad adoptante. En la industria, las innovaciones se dan a menudo por una secuencia que comienza con una investigación básica, aunque no siempre ocurre así. A veces, la simple casualidad juega un papel importante en los procesos de innovación. Éste fue el caso de las notas *post it* (Von Hippel, 1988), que surgieron de la casualidad y no de un proceso de investigación metódico. No es el

caso de ChannelBank. Este banco ha desarrollado investigación básica para todos sus canales de comunicación. Por ejemplo, antes de adoptar el teléfono móvil, el primer director de este canal pasó varios meses estudiando el estado mundial de la tecnología del teléfono móvil de aquel momento. Esta investigación formó parte del desarrollo y la estrategia de los servicios de telefonía móvil; pero veremos que esta etapa no siempre se ha desarrollado así dentro de esta organización.

**Diseño y desarrollo:** cuando la parte de investigación se termina y se tienen claros cuáles son los objetivos, entramos en la fase en que se empieza a diseñar y aplicar esta idea dentro de una empresa o una organización. Esta es una etapa muy relevante, porque es cuando la innovación se adapta a las necesidades del usuario o de la organización. Es cuando se espera que satisfaga las necesidades de una audiencia o que genere otras nuevas. En esta fase, los usuarios finales desempeñan un papel importante.

Las personas involucradas en el desarrollo de la idea tendrán que anticipar los problemas y necesidades de los individuos que estarán adoptando la innovación. La información relevante que hay que tener en cuenta durante este periodo es acerca de los competidores, o de otras innovaciones similares, como patentes o políticas gubernamentales. La información sobre consumidores que adoptaron productos o servicios similares también es importante. Puede estar relacionada con problemas a los que se enfrentaban los consumidores antes de aparecer una nueva idea y la repercusión de la innovación en sus vidas, y con solucionar, total o parcialmente, esos problemas, durante las etapas cercanas al lanzamiento. El desarrollo puede ser dirigido por un líder, como Steve Jobs en Apple Computer o Bill Gates en Microsoft; en muchos casos es la fuerza que tiene este líder dentro de la organización la que determinará su éxito.

**Comercialización:** esta fase incluye la producción, el marketing y la distribución. Exploraremos campañas de marketing y las diferentes



aproximaciones que tuvieron lugar para lanzar cada canal de comunicación en ChannelBank.

**Difusión y adopción:** la decisión de poner en marcha una innovación está llena de incertidumbres y dificultades. El proceso de aprobación es difícil, porque puede haber presiones debidas a factores externos, tales como los competidores y/o la necesidad de resolver un problema. Esta parte se desarrollará sobre todo en el capítulo 4 de nuestra investigación, en el que trataremos del proceso de adopción de los nuevos canales de comunicación por parte de los clientes de ChannelBank.

**Consecuencias:** cambios que afectan a los individuos y al sistema social en los que se ha dado el proceso de difusión y adopción. Este escenario es verdaderamente relevante en esta investigación, puesto que no solamente estaremos analizando las consecuencias de la adopción de un canal de comunicación sino que, en realidad, analizaremos cómo cada canal afecta al uso del anterior y cómo ese uso de la tecnología afecta a su vez a toda la relación que tiene un cliente con el banco. Este nivel se ha analizado por medio de estudios, entrevistas en profundidad y análisis de la información histórica a que hemos tenido acceso.

Aunque éste es el modelo que vamos a seguir, nos parece adecuado cubrir un segundo modelo, centrado en la empresa, en el que se adaptan los procesos de innovación y decisión a la realidad de las organizaciones (Rogers, 2003, pp. 420-430). De esta forma, además de tener en cuenta el modelo general de adopción e innovación, también contaremos con un modelo similar, adaptado a la adopción de innovaciones en el mundo de la empresa.

Si bien este modelo se ha utilizado más para estudiar los procesos de adopción de innovación que conciernen sólo a la empresa (la compra de ordenadores y uso por sus empleados sería un proceso de adopción que afecta a la estructura interna de la empresa) y nosotros estamos estudiando la adopción de nuevos canales de comunicación al servicio de

los clientes, tiene un gran valor, porque se refiere al universo empresarial y nos servirá de complemento al anterior modelo que acabamos de ver.

Los procesos de innovación en las organizaciones quedan divididos en dos grandes bloques. El primer bloque es el de iniciación, en el que se busca toda la información necesaria, se conceptualiza el lugar que ocupará la innovación dentro de la empresa y se planifica la adopción de la innovación hasta que se decide o se rechaza la adopción. El segundo bloque, que es el de aplicación, conlleva la puesta en marcha de la innovación para esa empresa, que es lo más importante (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973).

A continuación recogemos este modelo, sus subetapas y lo que consideramos de mayor interés para nuestra investigación dentro de cada una de las fases.

<b>Iniciación</b>	1. Agenda	<p>Percepción de la necesidad de la innovación.</p> <p>Problemas y necesidades de la organización que emergen, hasta ser considerados y priorizados por la directiva de la organización.</p> <p>Proceso que tarda años; no es algo que surja instantáneamente.</p> <p>Muchas organizaciones están constantemente buscando ideas que puedan beneficiarlas. En muchas ocasiones, el proceso de adopción de una nueva idea surge al descubrir una oportunidad, más que de la necesidad de llevar a cabo un cambio interno para solucionar un problema.</p>
	2. Acoplamiento	<p>Planificación y diseño de cómo la innovación se adapta a la empresa en cuestión, cómo encaja dentro de la organización.</p> <p>En esta fase se toma la decisión de rechazar la innovación, por no encajar dentro de la organización de la empresa, o de adoptarla, con lo que se da paso a las siguientes tres etapas.</p>

<b>Implementación</b>	3. Redefinición-Reestructuración	<p>La innovación se adapta a las necesidades y estructura de la organización que la ha hecho suya.</p> <p>Tanto la innovación como la estructura de la empresa se adaptan, para que la nueva idea funcione. Es un proceso de adaptación mutuo.</p> <p>Este proceso de adaptación sólo ocurre al principio de la adopción. Una vez que se ha realizado y se ha hecho rutina en la organización, no vuelven a producirse mecanismos de adaptación.</p> <p>Puede crear un nuevo departamento dentro de la empresa.</p> <p>Las innovaciones que se desarrollan dentro de la propia organización tienden a tener más éxito que las que vienen de fuera.</p> <p>Se pueden dar procesos de reinversión, lo que puede llevar a las personas involucradas a sentirse dueñas de esa innovación.</p> <p><b>Una innovación radical (también llamada “disruptiva” o “discontinua”) es aquella que supone una ruptura con los procesos anteriores y, en ocasiones, produce una gran resistencia dentro de la organización, especialmente al principio.</b></p>
	4. Clarificación	<p>Momento en que se pone en uso en la organización, con lo que los miembros de ella que no han estado involucrados en el proceso de adopción toman consciencia de la innovación.</p> <p>Este proceso está rodeado de incertidumbre, por lo que las personas involucradas en momentos previos del proceso de adopción tienen <b>un papel “evangelizador”</b> importante en cuanto se refiere a la innovación y sus beneficios.</p>
	5. Incorporación	<p>Momento en el que una innovación se adapta de tal forma a la organización que ya <b>no es “lo nuevo”, ya es parte de la identidad de la misma.</b></p> <p>Si la innovación ha sido obligatoria, tendrá menos posibilidades de ser mantenida a lo largo del tiempo por los miembros de la organización, con respecto a una que se haya adoptado de forma voluntaria.</p> <p>Si la innovación pasa por procesos de reinversión (grado en el que una innovación se modifica por los miembros del sistema que la adoptan), tenderá a durar un tiempo más largo.</p>

Tabla 13: Modelo del proceso de innovación en las organizaciones, Rogers, 2003, pp. 420-430

A continuación pasamos a aplicar este modelo a los nuevos canales de comunicación que adoptó ChannelBank a lo largo de los años. Antes de empezar con los canales tecnológicos propiamente dichos, haremos una consideración histórica sobre las sucursales de ChannelBank, ya que serán las protagonistas en los procesos de adopción y de uso de los canales de comunicación que vamos a estudiar. En este caso, no aplicaremos el modelo de Rogers, porque las oficinas no se crearon como parte de un proceso de adopción de una idea, sino que fueron parte del banco desde su fundación, además de tratarse de un canal no tecnológico.

### **3.2. Sucursales: Evaluación histórica**

Las sucursales fueron el primer y el más antiguo canal que tenían los clientes para relacionarse con el banco desde su fundación, en la década de los setenta<sup>16</sup>. En el momento en el que ChannelBank decidió dirigirse al mundo de los particulares dentro del territorio español, la mayoría de los mejores emplazamientos, en las mejores calles de las ciudades españolas, estaba ocupada por otros bancos, que habían abierto en décadas anteriores. En los pasados años setenta, esos espacios resultaban muchísimo más caros que en la época de los cincuenta y sesenta, debido al gran desarrollo inmobiliario que había tenido lugar en España. Aunque ChannelBank sí abrió oficinas en el territorio español, su estrategia fue mucho más comedida que la de otros bancos de la competencia y el número de oficinas, comparado con el de sus competidores, era muchísimo menor. En un país en el que la primera razón para abrir una cuenta bancaria es la cercanía de la entidad en que se abre al trabajo o al lugar de residencia —lo que ha condicionado la estrategia seguida por la mayoría de los bancos en España—, ChannelBank ha sido siempre un banco "diferente", que basó su estrategia más en la tecnología y en las nuevas oportunidades de mercado u oportunidades legales en España que en el emplazamiento físico de sus oficinas bancarias.

En la época de los ochenta, cuando ChannelBank era un banco unicanal, las relaciones con los clientes tenían lugar en las sucursales. En una entrevista con el consejero delegado de ChannelBank realizada el 1 de marzo de 2007, relataba lo que era el banco en aquellos años, cuando se trataba de una entidad unicanal, y decía que la relación con el cliente era una relación de autoridad, dominada por el banco. Con este trato autoritario, las relaciones con el director de la oficina o el empleado de la sucursal eran fundamentales, a la hora de acceder a productos bancarios.

---

<sup>16</sup> La falta de precisión en cuanto a la fecha debe interpretarse como una protección de la identidad de esta empresa y no como una falta de exactitud en la investigación.

Aunque esta característica podría hacer pensar que la calidad de servicio era fundamental, ésta no estaba, en absoluto, controlada desde la sede central del banco y era discrecional de cada director de oficina. Se vivía pues en un reino de taifas, en que el director de la oficina era responsable de la calidad del servicio que se prestaba al cliente.

En cuanto a la competencia, la ventaja competitiva de cada banco duraba mucho más que hoy. Esto era debido a que había una mayor dificultad para copiar estrategias de la competencia que en la actualidad.

Internamente el banco era menos eficiente y la gestión, mucho más lenta, debido en parte a la falta de tecnología, que agiliza mucho más todo. El papel era el soporte fundamental de trabajo y era también el vehículo de comunicación en que se plasmaban las operaciones bancarias diarias. Las oficinas eran entidades autosuficientes, que ofrecían un servicio total al cliente. Había muy pocas operaciones o transacciones que no pudiesen realizarse de forma autónoma, sin necesidad de contar con el resto del banco. La tecnología cambia todo esto y posibilita que el banco sea más eficiente, pero más centralizado, aunque, en ocasiones, con menor agilidad hacia el cliente.

La tecnología, que ahora está presente en todos los rincones, no lo estaba tanto en la década de los setenta y de los ochenta. No obstante, uno de los responsables indiscutibles del crecimiento de este banco, fue el consejero delegado en aquellos años, quien sí consideró la tecnología como una de las vías de crecimiento que ChannelBank podía seguir, para ganar terreno en el sector de la banca española para particulares.

En el momento en el que se decide apostar por Banca Telefónica, el resto de competidores estaba invirtiendo, de forma masiva, en oficinas bancarias, ya que todo el sector en España creía que ésta era la forma de posicionarse mejor. El éxito se cifraba en abrir oficinas. Los competidores querían mejorar la eficiencia de las redes, saturadas en aquellos momentos de personal, abriendo nuevas sucursales que absorbieran a los empleados excedentarios. No obstante, decía el consejero delegado en la entrevista a la que nos referimos antes, una de

las formas que tenía ChannelBank de diferenciarse era, precisamente, llegando al mercado de un modo distinto a como lo hacían sus competidores. El equipo de finales de los años ochenta en ChannelBank, liderado por el presidente y por el consejero delegado, tenía la visión y el propósito de ser diferente, algo que ha formado parte del ADN de ChannelBank desde entonces. Este directivo creyó que el crecimiento de ChannelBank se produciría al realizar grandes inversiones en tecnología y, de esta forma, aprovechar los beneficios que la adopción de tecnología permitiría a la entidad.

Desde esta época ChannelBank se distingue por tres características: por una parte, es el primer banco que invirtió en la calidad de servicio percibida por sus clientes; en segundo lugar, ha seguido una estrategia basada en la innovación en cuanto a los productos financieros y, en último lugar, se apoya en una idea de multicanalidad, como una forma de refuerzo de esta calidad de servicio, y en la inversión en innovación.

Por lo tanto, para ChannelBank la tecnología es una decisión de estrategia, basada en los tres grandes pilares a los que acabamos de referirnos. En la cúpula de ChannelBank se creía que había que ser diferente a los demás; había una percepción de la ineficiencia de la competencia y, por otro lado, existía el convencimiento de que no era necesaria la inversión brutal que estaba realizando el resto en aumentar la red de oficinas, en la creencia de que los clientes estarían mejor atendidos. ChannelBank, sin embargo, creía que había una tendencia a interactuar remotamente y sigue creyendo que los clientes están perfectamente atendidos por medio de canales remotos.

Al principio nos preguntábamos en qué momento se sitúa la decisión de adoptar la tecnología como motor de la estrategia de ChannelBank. En la entrevista al consejero delegado de ChannelBank a que hacíamos referencia anteriormente, encontramos la siguiente explicación:

-Pregunta: *La idea de la tecnología como motor de ChannelBank, ¿en qué momento la colocarías?*

-CEO: *Es una derivada de una inquietud. Yo soy una persona muy inquieta, Marta. Muy inquieta. ¿Sabes?, yo siempre he tenido ‘ants in my pants’, siempre me he sentido incómodo, y uno, en la ola de la vida, cuando está navegando en esa ola, y no sabe muy bien a qué lugar de la playa va a llegar, pero necesita sobrevivir, busca aquellos espacios que la ola le deja y aquellas pendientes que la ola... Entonces la tecnología nos aparece como un maná del cielo, que nos permite sobrevivir. Tú date cuenta de que este banco es un superviviente, nosotros no podíamos abrir redes. Ten en cuenta que, hasta el año 75 ó 76, ChannelBank solo podía tener cuatro oficinas. Entonces nuestra pelea era por otra cosa; no había manera de diferenciarse, era terrible, era un monopolio o un oligopolio, los siete grandes! Era un dominio total. Este banco tenía que buscarse un hueco y lo ha hecho siempre que ha habido una fisura en regulación, en legislación, en tecnología; siempre lo hemos buscado, desesperadamente. Porque era la única manera de sacar la cabeza. Por tanto hay un motor, hay un impulso de transformación permanente. Te diré que la parte más rica de mi carrera profesional es la de la transformación, ¿sabes? La transformación domina mi vida profesional. Y la tecnología te ayuda, claro. Te cambia las maneras, los hábitos.*

Por lo tanto, la transformación y la lucha por abrirse un lugar en un mercado dominado por los grandes llevan a ChannelBank a apostar fuertemente por la tecnología. En los años noventa se realiza una gran inversión en tecnología telefónica, para lanzar un canal totalmente nuevo en el mercado bancario español. Se trataba de dar a los clientes un canal a través del cual se pudiesen comunicar de forma remota con el banco, lo que estudiaremos en el siguiente apartado.

Cada vez que ChannelBank ha invertido en tecnología de forma masiva, a principios y a finales de los noventa y especialmente con la



entrada del nuevo siglo, las sucursales se han visto afectadas enormemente.

En el siguiente cuadro vemos representado el efecto que tiene la tecnología en las oficinas de ChannelBank. Los nuevos canales de comunicación afectan de un modo negativo al crecimiento de las sucursales. Cuando, en 1992, comenzó Banca Telefónica, el número de sucursales, incluso disminuyó y se mantuvo estable después. Internet tuvo el mismo efecto en 1999, al congelar el crecimiento de las sucursales durante los siguientes tres años.

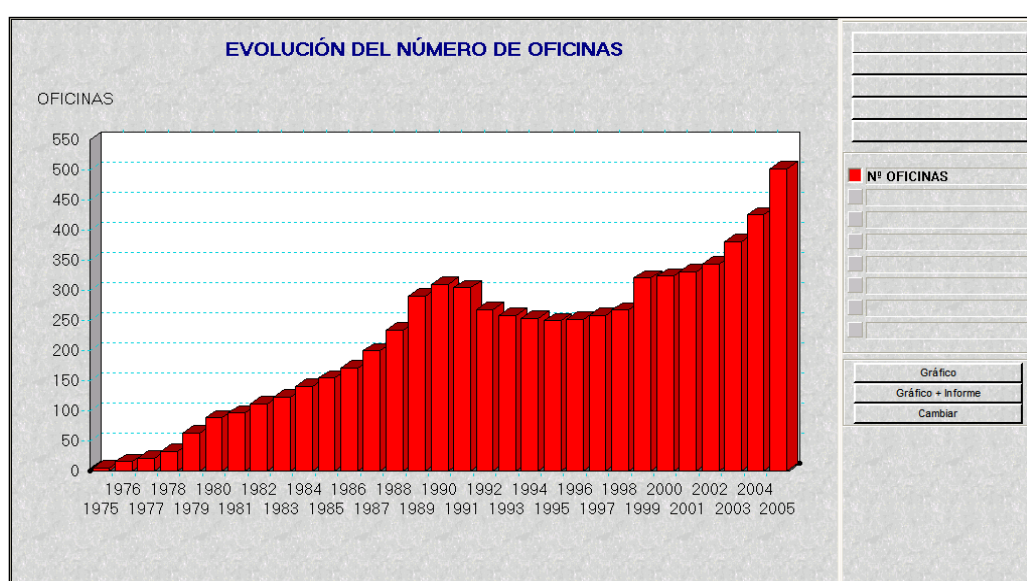


Figura 20: Evolución número de oficinas de ChannelBank desde 1975 a 2005, fuente ChannelBank.

Ser un adoptante temprano de tecnología, como es el caso de ChannelBank en el mercado bancario español, supone una fuerte inversión económica y un esfuerzo interno en cuanto a recursos y alta dirección, lo que deja de lado los canales de comunicación ya establecidos.

Veremos más adelante que la adopción de nuevos canales de comunicación tuvo siempre una repercusión en las sucursales. ChannelBank permite a sus clientes que utilicen las nuevas tecnologías cuando van a una oficina bancaria. Encuentran allí un ordenador y un

teléfono, para acceder a la banca telefónica de un modo totalmente gratuito. Muchos clientes van a esas oficinas para utilizar esos servicios, pero no para hablar con ningún empleado de la sucursal, lo que supone un enorme cambio en el uso de las sucursales bancarias.

La multicanalidad y la tecnología han variado las operaciones que más se realizan en las oficinas. En la actualidad, el 65% de las operaciones que los usuarios llevan a cabo en las sucursales es para retirar dinero, cuando, en el pasado, un gran número de esas operaciones era para pedir asesoramiento al empleado del patio.

Veamos a continuación el canal de Banca Telefónica y estudiemos su evolución como primer canal tecnológico dentro de ChannelBank.

### **3.3. La Banca Telefónica: evaluación histórica**

#### **3.3.1. Necesidades y problemas**

En una entrevista, el director de Banca Telefónica de la época comentaba: *Banca Telefónica se inventó cuando se instaló el primer teléfono en las sucursales del banco*. Aunque en el apartado anterior hablábamos de un banco unicanal, los clientes tenían realmente dos formas de interactuar con el personal de la sucursal a que pertenecían. Por una parte, podían acudir en persona a la sucursal y, por otra, podían llamar directamente y hablar con el empleado al que conocían y con el que tenían confianza, para realizar operaciones de forma remota. Esta comunicación por teléfono no estaba realmente controlada por el resto del banco y era específica de cada entidad.

Antes de la inauguración de Banca Telefónica en 1992, algunos clientes llamaban directamente a la sucursal a que pertenecían y resolvían las operaciones remotamente. Una actividad que había pasado inadvertida durante años para el resto del banco y que pertenecía al mundo específico de cada oficina salió a la luz en un estudio que encargó ChannelBank a una consultora, a finales de los años ochenta, para estudiar la eficiencia de las oficinas. Los resultados de este estudio fueron sorprendentes y, combinados con otra serie de elementos, supusieron un cambio radical en la cultura de ChannelBank.

Aunque no hemos accedido directamente a este estudio, por ser antiguo y haberse traspapelado, ha sido mencionado en dos entrevistas con ejecutivos de ChannelBank. Al parecer, este estudio puso de manifiesto lo importante que era el teléfono para los clientes.

El ruido de fondo de cualquier sucursal era el continuo sonar del teléfono, comentaba uno de los antiguos directores de sucursal de ChannelBank.

Según este estudio, los empleados de ChannelBank podían dedicar hasta el 80% de su tiempo a contestar llamadas y sólo el 20% a trabajo

administrativo y de venta directa de productos y servicios. Si tenemos en cuenta la importancia que tiene para el crecimiento de una sucursal esta labor de seguimiento del cliente por parte del empleado, está claro que era preciso un cambio que permitiese más tiempo a los empleados para aumentar el negocio. Era necesario crear una división de banca telefónica y liberar de aquel trabajo a las oficinas.

No obstante, aunque el citado estudio sacó a la luz el uso que del teléfono hacían los clientes y el tiempo que perdían los empleados de las oficinas, no podemos considerarlo como única razón del lanzamiento de Banca Telefónica. El estudio sobre la productividad en oficinas pone de relieve una realidad que indudablemente influyó en la rapidez y el vigor con que se investigó la posibilidad de introducir este nuevo canal en el banco, pero el verdadero motor para continuar lo representa la dirección estratégica propia de ChannelBank en cuanto a crecimiento y a ser diferente en el mercado español.

Por lo tanto y regresando al modelo teórico de Rogers, podemos sostener que, efectivamente, nos encontramos con necesidades y problemas que llevan a esta organización a encargar un estudio, pero el motor de la transformación es la estrategia; concretamente, la idea de que el banco tiene que ser distinto a los demás y crecer de forma diferente, valiéndose de la tecnología.

### **3.3.2. Investigación**

Acabamos de ver que el crecimiento de las oficinas era tremendamente difícil, así es que había que desarrollarse de forma diferente. Basar en la tecnología la forma de crecimiento es una visión que tuvo el consejero delegado de aquella época y que arrastró a una transformación inmensa en la forma de hacer banca. Una vez que el consejero delegado sustentó en la tecnología la estrategia de ChannelBank, la cúpula del banco emprendió la búsqueda de empresas que tuvieran centros de llamadas de atención a sus clientes. Observar

directamente cómo otras empresas utilizaban los *call centers* con sus clientes permitiría una aproximación más segura a la introducción de una nueva tecnología, una nueva forma de interacción para y con sus clientes.

Los directivos de ChannelBank visitan *call centers* en Inglaterra, para estudiar el uso que del teléfono hacían otras empresas como nuevo canal de interacción. Este viaje descubrió un mundo de posibilidades dentro de ChannelBank y abrió la puerta a una transformación tecnológica inmensa.

ChannelBank tenía allí un socio que les permitía observar la tecnología y aprender aspectos importantes de los centros de llamadas. Dos empleados se desplazaron a Escocia, para observar de cerca el nuevo canal; uno de ellos sería más tarde director del canal en el banco. Entre los grandes hallazgos que allí habían conseguido, que se trajeron a España y que, desde entonces, se han tenido siempre en cuenta en el canal telefónico de ChannelBank, estaba la importancia que tenía la calidad ofrecida por medio de este nuevo canal. Además, los operadores telefónicos que atendían a clientes eran profesionales con un alto conocimiento del negocio, capaces de resolver, directa o indirectamente, cualquier cuestión planteada por los clientes.

En aquel momento, en España, solamente el BEX contaba con un centro de llamadas. ChannelBank fue el segundo banco de España en tener un centro de llamadas centralizado.

Retomando, una vez más, la teoría que estamos aplicando en este caso, en lo que se refiere al apartado de investigación en la introducción de Banca Telefónica, señalaremos los siguientes puntos:

- En vez de estudiar en España las posibilidades que ofrecía el teléfono como sistema de interacción con los clientes, se prefirió ir al extranjero, porque los centros de llamadas estaban más desarrollados en Escocia que aquí. Indudablemente, el aprendizaje será más rápido y

valioso si se lleva a cabo en una empresa que tenga este nuevo sistema perfectamente integrado que si se hace en otra que lleve menos tiempo.

- El entrenamiento de los operadores tenía que ser intensivo.

- La calidad del servicio tenía que ser igual que si una persona fuese a una oficina de la red. Los tiempos de espera y el tiempo que se le dedicaba al cliente influían enormemente en la percepción de la calidad.

Basándose en estos tres aspectos, ChannelBank comenzó a desarrollar una nueva forma de interactuar con los clientes: la Banca Telefónica.

### **3.3.3. Desarrollo**

ChannelBank invirtió una buena cantidad de recursos en entrenar a los operadores de telefonía, ya que conocía la importancia que debería tener la calidad de ese servicio. Desde la fundación de Banca Telefónica, la calidad ha sido excelente y sólo cayó estrepitosamente cuando se puso en marcha el robot, como veremos más adelante. El entrenamiento que reciben los operadores es una formación pormenorizada en todos los productos y servicios del banco y el trato con los clientes se considera excelente.

El primer estudio externo que encargó ChannelBank fue para medir la evolución del canal en los primeros meses. Se encontraron con que el 88,2% de los entrevistados percibían a los operadores de banca telefónica como excelentes en la calidad de servicio que prestaban, lo cual suponía todo un éxito, teniendo en cuenta que estaban comenzando; el segundo atributo mejor valorado fue el conocimiento de los operadores, a la hora de ayudar a los clientes a realizar las operaciones o consultas (Inmark, 1992). El conocimiento de estos operadores sobre banca y sobre los productos y servicios es tan bueno que es muy común que, después de cierto tiempo, pasen a trabajar a una oficina o a otra parte del negocio del banco.

La calidad humana, por tanto, se considera más importante que la tecnología en sí, a la hora de desarrollar este nuevo canal de interacción con los clientes. Una de las cosas que preocupaba a los directores de Banca Telefónica y al resto de la dirección del banco era que la experiencia que tuviesen los clientes, a la hora de llamar a Banca Telefónica, fuese la misma, independientemente del operador que atendiese la llamada. Por eso, la formación de los operadores duraba más de dos meses, porque la calidad del servicio tenía que ser excelente.

### **3.3.4. Comercialización**

Para el lanzamiento de este canal, ChannelBank decidió ofrecer un depósito con un interés del 14% si la persona interesada en abrir una cuenta se hacía cliente de Banca Telefónica<sup>17</sup>. En aquel momento, los intereses en España estaban al 1%. Esta campaña generó mucha expectación y tuvo un gran éxito.

Como la publicidad y el marketing realizados fueron tan importantes, muchos interesados se acercaban a las oficinas de ChannelBank para hacerse clientes del banco; sin embargo, se les informaba de que el interés ofrecido sólo era posible si se hacían clientes por medio de Banca Telefónica. Pero ChannelBank no sólo pretendía incorporar nuevos clientes que utilizasen este canal. Para este banco era asimismo importante que los que ya lo eran lo utilizasen también. Por una parte, se acostumbrarían a usar un canal remoto, lo que suponía liberar de trabajo a las oficinas, por otra, se irían acostumbrando a otras formas de interactuar con el banco, algo que en aquél momento no era tan importante, pero que, con el tiempo, ha sido fundamental a la hora

---

<sup>17</sup> ChannelBank había aprovechado una conyuntura de tipos cuando se desregulariza el sector y habían experimentado con depósitos de tipos altísimos, en el año 1987. Comentaba el consejero delegado en una entrevista que, en cuestión de días, habían triplicado el banco con este tipo de depósitos, pero que la competencia en aquel momento no había hecho caso, porque se trataba de un banco pequeño.

de introducir otros canales de comunicación, como veremos más adelante. Para aquellos que ya eran clientes, ChannelBank instaló teléfonos gratuitos en las oficinas, con el fin de animarlos a que utilizaran este canal de comunicación cuando iban allí. Más tarde veremos que hicieron lo mismo con el canal de Internet.

Eran los propios empleados de ChannelBank los que animaban a sus clientes a que utilizaran el canal de Banca Telefónica para realizar aquellas consultas más sencillas.

En una de las entrevistas en profundidad para el trabajo de campo de esta tesis, un empleado de ChannelBank, que lleva más de treinta años trabajando para la entidad, dice que hoy hay clientes que sólo van a la oficina para utilizar la Banca Telefónica o Internet, sin necesidad de cruzar palabra alguna con los empleados del banco.

Poco después del lanzamiento de Banca Telefónica, en 1993, ChannelBank quiso completar su primera campaña de marketing, ampliándola con la oferta de depósitos al 8%; esta vez, centrando la atención en todas las posibilidades que ofrecía el nuevo canal de comunicación, para incentivar, aun más, a los clientes a que lo utilizaran (Inmark, 1993). El anuncio elegido describía las diferentes situaciones, productos, servicios y tipos de personas que utilizaban Banca Telefónica. Gracias a que ChannelBank invirtió dinero en la investigación de mercados, probando con clientes varias campañas de publicidad antes de su lanzamiento, hoy se tiene constancia de los comentarios hechos por aquellos usuarios, lo que tiene un gran valor histórico, ya que recoge las opiniones de los clientes ante una campaña de publicidad y ante un nuevo canal de comunicación. Por ejemplo, en este primer comentario, no hay atisbo de que la publicidad sobre el canal fuese elitista, sino todo lo contrario, era percibido como cercano, ya que lo utilizaba todo tipo de personas:



Muestra tipos de distintos estratos sociales: el estudiante, el trabajador de la construcción, la señora comprando un vestido, la mujer embarazada, el jubilado, el farmacéutico...

Los siguientes comentarios se refieren a la funcionalidad del nuevo canal de comunicación. La facilidad de uso y lo completo que resulta utilizarlo.

*No necesitamos ir al banco, lo arreglas todo con el teléfono.*

*(Banca Telefónica) tiene todos los servicios.*

A medida que aumentaban las operaciones, se dieron cuenta de que la mayoría de las llamadas era solamente para conocer el saldo de la cuenta principal, por lo que se instaló un ordenador que tuviese la capacidad de dar esa información sin colapsar el tiempo que tenían los operadores telefónicos.

La estrategia de marketing seguida para el lanzamiento de la Banca Telefónica en 1998 quedaba directamente ligada a la funcionalidad de este canal, a enseñar al usuario su funcionamiento. Para ello hicieron un concurso en el que el cliente que llamaba a Banca Telefónica elegía una opción, la uno o la dos, según el coche que le gustase ganar. De esta forma, se acostumbraba a interactuar con el nuevo canal y a perder el respeto que suponía dialogar con una máquina en vez de con un empleado de banca.

### **3.3.5. Difusión y adopción**

Banca Telefónica fue un canal que entrañó un gran cambio cultural dentro y fuera de ChannelBank. Aunque para los clientes supuso una nueva forma de comunicación, la adopción del canal fue totalmente voluntaria, con lo cual podemos asumir que aquellos clientes que decidían adoptar el canal estaban listos para ello, bien por su perfil de *early adopter* (Rogers, 2003, p. 283) o por las necesidades bancarias que tenían en un momento. Sin embargo, el efecto que este nuevo canal de

comunicación produjo dentro del banco fue de una naturaleza muy diferente, especialmente con los empleados que trabajaban en las oficinas.

Los empleados de las sucursales sentían que esta nueva oficina **remota se llevaba a los clientes. Con anterioridad, las sucursales “eran dueñas” del cliente; es decir, no solamente eran la parte del banco más** cercana, sino que el beneficio que generaba cada cliente repercutía en la cuenta de resultados de esa oficina en particular. El conocimiento del cliente residía más en las sucursales que en ningún otro departamento del banco.

Con Banca Telefónica es fácil de imaginar la gran revolución interna que se originó acerca de la propiedad del cliente. Antes de Banca Telefónica, solamente los empleados de las sucursales hablaban con los clientes; ahora, cualquier operador podía hablar con ellos. En las sucursales existía la percepción de que el nuevo servicio les estaba arrebatando lo que ellos habían ganado y, en consecuencia, que sus márgenes de ganancia y las ventas mensuales bajarían. En aquel momento, muchos empleados veían en Banca Telefónica el enemigo en casa, aunque paradójicamente debían desempeñar un papel primordial en la difusión del mismo. Por tanto, debemos destacar dos aspectos importantes: por una parte, aunque la tecnología es eficiente y se percibe como tal por parte de los clientes, supone una gran revolución en la cultura interna de ChannelBank, porque las oficinas temen que este nuevo canal tecnológico les arrebate beneficio y, por otra, supone una pérdida indirecta de poder en el conocimiento del cliente.

La cúpula de ChannelBank no era ajena a la percepción que supuso este canal dentro del banco. El banco forzó el uso de Banca Telefónica, pasando todas las cuentas de sus empleados a esta nueva oficina telefónica. Por otro lado, dio la orden de incentivar el uso del nuevo canal cada vez que un cliente entrase en la sucursal.

El consejero delegado de aquel momento desempeñó el papel de agente del cambio en la cultura del banco, sirviendo de puente entre la

innovación y su audiencia. Día tras día, animaba a que se utilizase este nuevo canal y promocionaba su uso interno.

La estrategia, como venimos señalando a lo largo de este apartado, era lanzar un nuevo canal de comunicación de gran calidad. ChannelBank sabía que, si los clientes llamaban y tenían una experiencia excelente, se quedarían y continuarían utilizándolo.

Hay que destacar, en cuanto a la adopción de este nuevo canal, que ChannelBank no tuvo que enfrentarse a una barrera tecnológica de uso del teléfono, ya que éste se usaba ampliamente en España, en el momento del lanzamiento. Además, cuando lanzó Banca Telefónica, ChannelBank tenía, al menos, un número de teléfono por cliente, por lo que podemos asumir que la base total de clientes tenía acceso a un teléfono.

En 1998 pusieron en servicio el robot de Banca Telefónica de forma que los clientes podían llevar a cabo la mayoría de la operaciones, recibir información sobre su saldo, activar una tarjeta Visa, etc.

En un estudio realizado solamente cuatro meses después del lanzamiento de este nuevo canal de comunicación, los clientes percibían la banca telefónica como un complemento de las oficinas bancarias (Inmark, 1992). Si nos fijamos en la calidad, objetivo prioritario desde la investigación inicial sobre esta tecnología, el 21,9% de los clientes **entrevistados pensaba que el atributo “calidad” de la Banca Telefónica** era ligeramente superior al de las sucursales y el 68,6% percibía que era comparable.

En cuanto a los cambios en la utilización de las sucursales, la mitad de los entrevistados las utilizaba menos que antes y la otra mitad decía que las utilizaba lo mismo.

Por razones obvias, lo único que no había sufrido cambio en el uso de las sucursales eran dos operaciones concretas: la retirada de efectivo o el depósito de dinero. También los préstamos podían contratarse por

medio de la banca telefónica, pero los encuestados manifestaban que iban a la oficina para suscribirlos. Aunque este estudio no lo señala, este **dato muestra la importancia del factor “confianza” en las relaciones** que se establecen entre el empleado y el cliente, dato que sí hemos tenido en cuenta, a la hora de realizar el estudio de campo, en el capítulo siguiente de la presente investigación.

Si consideramos la fecha en que se realizó el estudio, un año después del lanzamiento de Banca Telefónica, podemos suponer que las personas que habían adoptado este canal serían los *innovators* y los *early adopters*, en la clasificación que hace Rogers de las características de los adoptantes (Rogers, 2003, pp. 279-282).

De este estudio extraemos una serie de características de personalidad, sociodemográficas y comunicacionales que veremos a continuación.

Si Rogers sostiene que, en principio, la edad parece que no afecta a la capacidad innovadora del individuo (Rogers, 2003, p. 288), según el estudio de ChannelBank la gente más joven (hasta los 40 años) utiliza la tecnología más frecuentemente que los que superan esa edad (de 41 a 55 años). El 44% de los adoptantes tenía menos de 40 años. El grupo más joven valoraba la velocidad del servicio, entre las ventajas del nuevo canal; este grupo también era el que más satisfecho se encontraba con la rapidez proporcionada por la Banca Telefónica.

La edad es una variable que influye en la frecuencia de uso del servicio de Banca Telefónica. La frecuencia de uso disminuye según aumenta la edad, tal y como observamos en el siguiente cuadro:

EDAD	FRECUENCIA DE USO (%)		
	4 veces	4-7 veces	+ 7 veces
<b>Hasta 40 años</b>	69,7	18,0	12,3
<b>41-55 años</b>	74,2	15,3	10,4
<b>Más 55 años</b>	75,7	16,2	8,1

El lugar de residencia también afecta al uso de la tecnología. Así, los clientes que vivían en ciudades más grandes utilizaban la tecnología más que los que vivían en ciudades más pequeñas:

ZONA	FRECUENCIA DE USO (%)		
	4 veces	4-7 veces	+ 7 veces
<b>Madrid</b>	65,5	17,0	17,5
<b>Cataluña</b>	76,0	17,6	6,4
<b>Grandes ciudades</b>	68,9	19,8	11,3
<b>Resto</b>	77,1	15,3	7,6

En cuanto a los tiempos de espera, los clientes metropolitanos estaban menos dispuestos a esperar para hablar con un operador que los que vivían en sitios más pequeños. Aunque Rogers no hace mención del uso de la tecnología ni de los tiempos de espera, parece que sí hay un paralelismo en cuanto al estilo de comunicación, ya que habla de que los clientes más innovadores viajan más a ciudades más grandes o se comunican con gente no perteneciente a su grupo social.

En lo que se refiere a calidad general del canal, el 21,9% de los encuestados encontraba que Banca Telefónica era el mejor canal de comunicación en lo referente a calidad. Un porcentaje pequeño, solamente el 4,3%, percibía que las sucursales proporcionaban un mejor servicio y la gran mayoría de los clientes, el 68,9%, percibía la calidad de las oficinas como igual que la de Banca Telefónica.

En cuanto a la multicanalidad y el solapamiento de los dos canales de comunicación, el 50% de los clientes iba a las sucursales lo mismo que antes y el 50%, menos.

Los clientes, en general, estaban satisfechos con el nuevo servicio. Los que lo utilizaban más estaban más satisfechos que los que lo utilizaban menos.

Vimos anteriormente que el lugar de residencia y la edad afectaban a la frecuencia de utilización. Otro punto estadístico importante de este estudio es que aquellos que utilizan más el servicio perciben más errores en Banca Telefónica, aunque esto no afecte al grado de satisfacción general.

Otro rasgo importante que se tuvo en cuenta en el estudio fue el conocimiento o no del nuevo canal. Se preguntó a los clientes sobre la necesidad de información y solamente el 5,4% declaró necesitar más acerca del funcionamiento de Banca Telefónica. El 94,6% creía estar suficientemente informado, bien por las sucursales o bien por las campañas de publicidad.

En términos de percepción general sobre Banca Telefónica, lo más importante era la facilidad de uso y la seguridad. Además, se percibía como un canal que no solamente proporcionaba información sino que servía para realizar todo tipo de operaciones. Era conveniente para los clientes que realizaban muchas operaciones y también para aquellos que la utilizaban menos.

Como la Banca Telefónica era un servicio nuevo, los clientes esperaban que fuese mejor que el de las oficinas. Si no se cumplía esa expectativa de satisfacción, esto podía afectar negativamente a los clientes de ChannelBank y a la relación cliente-banco.

Los clientes más críticos con el nuevo canal fueron los que llevaban menos de un año, ya que valoran peor varios de los atributos que concernían a la adopción y al uso de este canal. Valoraban Banca Telefónica peor con relación a la profesionalidad de los empleados, facilidad de uso, velocidad, calidad general y tiempo de espera.

Un año después del lanzamiento de este servicio, aún persistían ciertas dudas y bastante miedo sobre la utilización de Banca Telefónica como canal para realizar operaciones bancarias (Inmark, 1993). Esto se vio plasmado en varios anuncios para televisión. En uno de ellos, el operador confirma la operación que se acaba de realizar. Los clientes dudaban si esto ocurría realmente así o, por el contrario, necesitaban ir a la sucursal a firmar algo. Por lo tanto, el uso de Banca Telefónica como canal único de interacción con ChannelBank, todavía no tenía mucha credibilidad; los clientes necesitaban algo tangible, que les asegurara la operación que acababan de realizar:

Me preocupa no tener un recibo (de la operación), cuando uso el teléfono.

La percepción general de los clientes un año después de ofrecer el servicio, según lo describió la empresa que hizo este informe, era que la Banca Telefónica no tenía contacto visual ni físico; se percibía como un servicio despersonalizado, ya que cualquier operador podía contestar el teléfono, al contrario que en la sucursal, en donde los empleados conocían a los clientes.

En el aspecto financiero, los clientes creían que los bancos hacen las cosas para su propio beneficio, en vez de para el del cliente. Se desconfiaba de que las razones del lanzamiento de la Banca Telefónica fueran beneficiosas para los propios clientes.

Especialmente aquellos clientes de poblaciones más pequeñas y con un estatus económico más bajo creían que no utilizarían Banca Telefónica como el único canal para interactuar con el banco

Pero, en un estudio posterior (Inmark, 1995) acerca de la calidad percibida sobre Banca Telefónica en 1995, la situación fue muy diferente. En conjunto, la calidad era muy positiva y a los clientes les gustaban su funcionalidad y comodidad; valoraban especialmente el que, cuando estaban realizando operaciones más complejas, se pasaban sus llamadas a un especialista en el producto o servicio, quien podía o bien llevar a cabo la operación solicitada en ese momento o llamar posteriormente al cliente si el operador necesitaba de más tiempo para reunir toda la información necesaria.

En 1995 quedaba un pequeño número de clientes que percibían el sistema como algo intangible, pero muchos menos que en el estudio llevado a cabo en 1993.

Inmark organizó los factores sobre la calidad de este nuevo canal en factores de comunicación o de interacción, funcionales y atinentes al producto. Aunque nuestro objetivo no es directamente la calidad del servicio sino el conocimiento del nuevo canal de comunicación, esta clasificación nos sirve para comprender los beneficios y barreras a la adopción, tres años después del lanzamiento, con lo que tenemos información sobre las variables que son importantes en el uso de este nuevo canal.

Dentro de los factores de comunicación o de interacción nos encontramos con cinco relevantes: la amabilidad, la calidad de la información recibida por medio del nuevo canal, la comprensión de las necesidades del cliente, el asesoramiento y la profesionalidad del operador.

**Amabilidad:** definida por lo bien formados que estén los operadores, tono de voz y atención. Los clientes valoran muy positivamente que el operador llame al cliente por su nombre. Este es un



factor muy importante, ya que no existe el contacto directo con la persona como existe en las oficinas.

**Calidad de la información:** los clientes aprecian que los operadores confirmen las cantidades o los números de cuenta que el cliente les da por teléfono, de modo que se aseguren de que son los correctos. Aprecian también la rapidez con que ChannelBank envía una carta con la operación efectuada.

**La comprensión de las necesidades del cliente:** especialmente para préstamos e hipotecas, ya que es en esos productos en donde perciben que necesitan ser mejor atendidos por ChannelBank.

**Asesoramiento:** el asesoramiento es un factor muy importante en la relación con los bancos en general. La Banca Telefónica no se percibe como un canal de comunicación para obtener un buen asesoramiento, factor en el que las oficinas bancarias seguirían siendo el canal rey.

**Profesionalidad del operador:** este factor tiene una buena consideración en Banca Telefónica. Como ya hemos señalado, el entrenamiento de los operadores fue muy intenso, lo que se traduce en la percepción de que el servicio es rápido y eficiente.

Dentro de los factores funcionales en cuanto al uso del canal, nos encontramos de nuevo con la rapidez y comodidad, la eficiencia, la flexibilidad, la seguridad y los factores alrededor de la tecnología o los equipos:

**Rapidez y comodidad:** los clientes se dan cuenta de que ahorran tiempo, al no tener que ir a la sucursal bancaria y poder realizar por teléfono muchas de las operaciones. Una pequeña parte de los clientes solicita un servicio de 24 horas, domingos incluidos.

**Eficiencia:** los clientes perciben que sus solicitudes son atendidas de manera eficaz.

**Flexibilidad:** en lo que se refiere a la posibilidad de negociar algunos precios por ciertos servicios prestados, los clientes perciben que la banca telefónica es menos flexible que las sucursales. Si alguien es un buen cliente del banco, el director puede no considerar un cargo, circunstancia que no se da con Banca Telefónica.

**Seguridad:** uno de los factores más sobresalientes, percibido muy positivamente por los clientes es la tarjeta de coordenadas<sup>18</sup>; aunque algunos temen que los operadores puedan copiar todos los números y usarlos para llevar a cabo operaciones fraudulentas.

**Equipos:** en algunos casos, los operadores ofrecen llamar de vuelta a los clientes, en caso de que el sistema vaya "muy lento".

En cuanto a los factores negativos que conciernen a los productos ofrecidos por este canal, Inmark detecta dos, el precio de uso del canal y la falta de información.

**Precio de productos, servicios y uso:** existe una ligera insatisfacción, porque ChannelBank ya no ofrece el interés en depósitos con el que lanzó el canal, el 8%, cuando al parecer otros bancos sí ofrecen intereses mayores. Otros factores relacionados con el costo son el deseo de pagar unas comisiones más bajas cuando se utiliza este servicio y el disponer de un número 900, que permite la llamada gratuita.

**Percepción de falta de información:** los clientes todavía no conocen todas las posibilidades del servicio, cómo funciona, aspectos

---

<sup>18</sup> La tarjeta de coordenadas es una tarjeta personal, única para cada cliente, en la que el usuario cuenta con un total de cien coordenadas. Cada vez que el cliente realiza una operación, el sistema informático del banco pide una coordenada que el operador pregunta al cliente. Si la coordenada es válida, se realiza la operación; en caso contrario, habría que pasar otra serie de filtros, para verificar la identidad del interlocutor. Veremos en el apartado de Internet que este mismo sistema se utiliza también, como medida de seguridad, en este canal de comunicación.

"tangibles" que beneficiarían la percepción global del servicio. Este último punto queda subrayado en el siguiente comentario de un cliente:

Sería interesante conocer cómo funciona Banca Telefónica, cuánta gente trabaja allí, cómo es el ordenador que utilizan... Todo eso sería interesante.

### **3.3.6. No adoptantes**

La edad, como hemos visto en el apartado anterior sobre la adopción y el uso, afectaba a los no adoptantes ya que el 75% de los que no utilizaban la tecnología en cuestión era mayor de cuarenta años.

En cuanto a aquellos que no adoptaron el servicio en los primeros cuatro meses posteriores al lanzamiento, resulta sorprendente comprobar que no era por la falta de información, ya que conocían ese servicio y tenían suficiente información sobre él, pero, aun así, no lo utilizaban.

Solamente el 8% es incapaz de utilizar el servicio, porque no tiene el código de acceso a Banca Telefónica o la tarjeta de coordenadas.

En este mismo informe, Inmark señala los motivos detectados en aquellos usuarios que todavía no habían adoptado el servicio. La primera razón es que no habían tenido la ocasión de utilizarlo y la segunda, que utilizaban la sucursal, por lo que posiblemente no sentían la necesidad de un nuevo canal de comunicación.

En el siguiente cuadro recogemos las razones para no utilizar la Banca Telefónica:

<b>Razones para no utilizar Banca Telefónica</b>	<b>%</b>
<b>No ha tenido la ocasión</b>	59,9
<b>Sigue operando en la oficina</b>	17,5
<b>No le interesa el servicio</b>	8,9
<b>Falta de tiempo</b>	3,8
<b>No le ha hecho falta</b>	2,6
<b>No lo entiende</b>	1,6
<b>No ha leído las instrucciones</b>	1,1
<b>Otros</b>	4,6

Tabla 14: Razones de no uso del canal telefónico, según documentos internos de ChannelBank (1995)

### 3.3.7. Evolución

En el cuadro inferior se muestra la evolución de las llamadas en Banca Telefónica, desde su lanzamiento hasta el 2005. De 1993 a 1998 el servicio ofrecido por el banco era a través de un operador. A partir de 1998 se lanza el servicio automático. Hay unos años en los que los clientes se adaptan a este nuevo servicio que se empieza a usar, tímidamente en un principio, para después coexistir con las llamadas al operador en porcentajes similares y en la actualidad incluso superar en número de llamadas a las del operador. El robot de Banca Telefónica que cubre los servicios básicos, tales como información acerca del saldo, es utilizado de forma voluntaria más del 50% de las veces (barra roja).

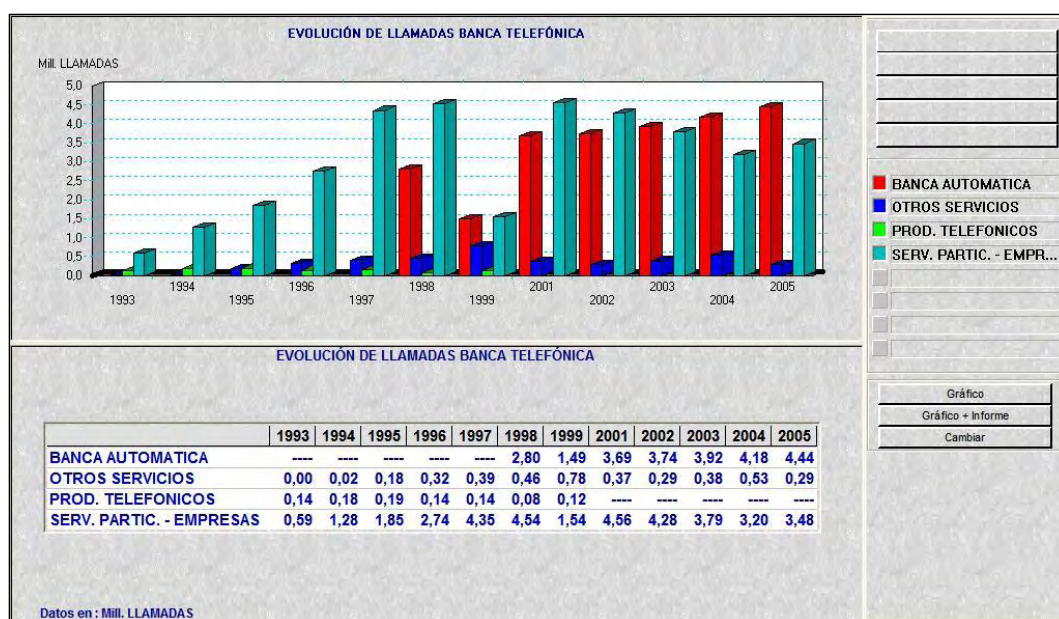


Figura 21: Evolución llamadas del canal telefónico desde 1993 hasta 2005, fuente ChannelBank (2005)

En el siguiente cuadro vemos el resumen de este capítulo, en cuanto a la importancia que los clientes de ChannelBank conceden a determinados aspectos:

Variables de los clientes que afectan al uso del canal	Repercusión de la variable en el canal
<b>Edad</b>	Los más jóvenes adoptan más que los mayores.
<b>Frecuencia de uso</b>	No hay diferencia en cuanto a edad.
<b>Velocidad</b>	Los jóvenes valoran más la velocidad.
<b>Tamaño de la ciudad</b>	<p>Los clientes que viven en los núcleos de población más pequeños usan este nuevo canal menos que aquéllos que habitan en ciudades más grandes.</p> <p>Los clientes de los núcleos de población mayores tienen menos paciencia para esperar a hablar con un operador.</p>

<b>Calidad</b>	El 68,9% de los encuestados percibe una calidad igual a la de las oficinas.
<b>Multicanalidad</b>	El 50% declara que el uso de Banca Telefónica motiva que se vaya menos a las oficinas que antes del lanzamiento del canal.
<b>Satisfacción</b>	A mayor uso del canal, mayores niveles de satisfacción.
<b>Detección de errores</b>	Los que más usan el canal perciben los errores más que los que lo usan menos, pero esto no afecta a la satisfacción general por el servicio.
<b>Cantidad de información</b>	Todos los clientes tienen la percepción de estar muy bien informados.
<b>Variables más valoradas</b>	Facilidad de uso y seguridad. El canal telefónico se percibe como muy completo para realizar todo tipo de operaciones.
<b>Expectativa de satisfacción</b>	Si no se cumple, puede afectar negativamente a la relación cliente-banco.
<b>Antigüedad del cliente ChannelBank</b>	Aquellos clientes que llevan menos de un año valoran peor la profesionalidad de los empleados, la facilidad de uso, la velocidad, la calidad general y el tiempo de espera.
<b>Barreras a la adopción</b>	<p>Falta de seguridad de que se haya producido la transacción.</p> <p>Despersonalización, falta de contacto visual, físico. Cualquier operador puede contestar el teléfono.</p>
<b>Exclusividad de uso del canal</b>	No es aceptada en los primeros meses de lanzamiento del mismo. Los clientes necesitan la comprobación de que la operación se ha realizado.

<b>Factores de comunicación y de interacción</b>	<p>Amabilidad, calidad de la información recibida, confirmación de cantidades monetarias, asesoramiento, profesionalidad del operador.</p> <p>Comprensión de las necesidades del cliente, rapidez de la confirmación por carta, eficiencia.</p>
<b>Factores funcionales</b>	<p>Rapidez, comodidad, eficiencia, flexibilidad en la negociación (canal percibido como menos flexible), seguridad, tecnología y equipos.</p>
<b>Productos y servicios</b>	<p>Precio y falta de información sobre cómo funciona realmente el canal dentro del banco; necesidad de proporcionar más aspectos tangibles del canal.</p>

Tabla 15: Razones de uso y diferencias por tramos de edad del canal telefónico, según documentos internos de ChannelBank (1995); elaboración propia

### **3.4. Internet: evaluación histórica**

#### **3.4.1. Necesidades y problemas**

En la entrevista con el consejero delegado del banco referida a los años en que se decidió invertir una gran cantidad de recursos económicos y humanos en la tecnología que hacía falta para lanzar al banco a Internet, aquél manifestaba que fue algo relativamente fortuito:

-Pregunta: *Internet, cuéntame la historia de Internet ¿Cómo surge?*.

-CEO: *Internet estaba. Nosotros no habíamos entrado en Internet e Internet empieza a llegar en el año 94, 95; los netscape de turno, los navegadores de turno, a mí nadie de Sistemas<sup>19</sup> me dice nada.*

*Empiezo a leer artículos, a entrar en periódicos... Internet, Internet, Internet, el pc, el pc, Internet (...). Internet para nosotros fue un no sabemos qué va a pasar con Internet, pero lo que no podemos permitirnos es que, si pasa algo, el no estar ahí (...). Lo que pasa es que cuando yo empiezo a verlo, tienes la sensación de que esto..., esto..., esto ies tremendo!.*

*Y entonces, aprovechando que creo que hay que echarle un vistazo a esto más profundamente, me voy a Estados Unidos y entonces veo la sensación de urgencia tan enorme que había, y la universidad<sup>20</sup> está absolutamente a favor de la burbuja; como suele pasar con estas instituciones, se ponen a favor del fenómeno, en vez de ponerse en contra, aun cuando algunas de las cabezas pensantes que allí había*

---

<sup>19</sup> El Departamento de Sistemas de ChannelBank es el que se encarga de toda la parte tecnológica del banco.

<sup>20</sup> El Consejero Delegado habla de una universidad puntera americana, en donde asistió durante unos meses a un curso intensivo para altos ejecutivos.



*consideraban que era una burbuja que iba a acabar mal. Pero todo el pensamiento entonces era: ‘Amazon va a ser el nuevo Wal-Mart’, (...), Intel, Microsoft, lo que quieras... Y entonces esa sensación de urgencia es la que traigo yo a ChannelBank y se combina con mi manera de hacer las cosas y la necesidad de transformación y de apretón para diferenciarnos... Porque la historia de ChannelBank es una historia permanente de búsqueda de diferenciación.*

Si, en el caso de Banca Telefónica, se trataba de adoptar la tecnología para solucionar problemas y necesidades que surgían en las sucursales, en el caso de Internet nos encontramos con que se decide la adopción de la tecnología al descubrir una oportunidad de crecimiento única, histórica, como veremos a continuación.

Tal y como acabamos de ver en esta entrevista, se trata de percibir una oportunidad en el potencial que tenía Internet para el negocio bancario. Internet les permitiría crecer como nunca antes.

Con lo que, a la vuelta del viaje a Estados Unidos, el consejero delegado convenció al Consejo de que ChannelBank debería meterse en Internet, ya que la oportunidad de crecimiento para la organización iba a ser histórica, como efectivamente así ocurrió.

### **3.4.2. Investigación**

Internet comenzó con un reducido número de empleados (menos de diez), navegando e investigando en la red, aprendiendo las posibilidades que este nuevo medio tendría para el banco. Se reunían regularmente con la Dirección e informaban de hallazgos y posibilidades.

El potencial de este canal parecía tan grande que el consejero delegado decidió mudarse a las oficinas en donde estaba este pequeño equipo, para que su traslado fuera de la central del banco se interpretara como una apuesta firme de la Dirección.

Una vez que la Dirección estuvo convencida de la tecnología y tras el lanzamiento de una breve página web para clientes, informativa y semioperativa, el banco se convenció de las grandes posibilidades en cuanto a crecimiento de negocio y de clientes.

### **3.4.3. Desarrollo**

En la parte de desarrollo incluimos también la primera página web que creó ChannelBank y que puso a disposición de sus clientes, hacia 1998. Esta primera página era, en un primer momento, solamente informativa y, poco a poco, se le fueron agregando funcionalidades, como el traspaso de dinero entre cuentas de ChannelBank, las transferencias a otras cuentas externas, etc. Ese primer equipo de diez personas creció, hasta llegar a más de cien en el año 2000, momento en que ya se había tomado la determinación de poner en Internet casi todas las transacciones del banco.

El departamento de Internet de ChannelBank era el mejor lugar del banco para trabajar durante aquellos años. Se destinó a colaborar en la creación de este canal a los mejores ejecutivos del banco y se los instaló en el espacio de oficinas en donde se estaban desarrollando los servicios de Internet. Su principal objetivo, entonces, fue el desarrollo del nuevo canal.

La sensación de equipo y de unidad en el equipo era formidable. Todo el grupo de Internet presentaba semanalmente sus avances al consejero delegado; presentaciones en las que se tomaban decisiones sobre la aprobación o cancelación de proyectos y se le informaba de cómo iban los que se habían iniciado.

Esta sensación de unidad, sin embargo, no era la misma en otros departamentos, ya que se fueron generando fricciones dentro del banco. Especialmente los cercanos a las sucursales estaban muy descontentos por el hecho de que ChannelBank estuviese gastando tanto dinero en el lanzamiento de algo que no estaba proporcionando ningún beneficio. Es

más, era la red de oficinas la que estaba sosteniendo el banco y pagando el supuesto despilfarro que se iba generando desde el Departamento de Internet.

Internet afectó a Banca Telefónica porque se detuvieron todos los planes de expansión que tenía el banco cuando decidió apostar por el canal. De forma inesperada, Internet era mucho más barato que la Banca Telefónica o que la red de oficinas. Por primera vez, el banco estaba apostando por un canal que, teóricamente, le permitía crecer de forma exponencial sin incurrir en muchos más costes. Las sucursales o la Banca Telefónica no podían crecer de forma indefinida, ya que se requería una gran inversión en personas y en espacio (en el caso de las oficinas). Internet no presentaba estas barreras, por lo que era comprensible la apuesta fortísima de la directiva del banco en esta dirección y esa apuesta repercutió de forma positiva en el crecimiento del banco. Desde 1999 hasta 2002, el crecimiento del número de clientes fue el mayor en la historia de ChannelBank.

***Y entonces empezamos a trabajar, hacemos nuestra primera web y empieza a crecer aquello y, en el año 97, pues teníamos ya, pues no sé, el 7% o el 8% de las transacciones del banco*** –apuntaba el consejero delegado.

Si de Estados Unidos llegó el fenómeno de Internet, cuando las punto com se estrellaron a comienzos del nuevo siglo, llegó a su vez a España la crisis financiera y con ella la reducción drástica, en lo que suponía el desarrollo de Internet dentro de ChannelBank.

El banco decidió concentrarse en el crecimiento de las oficinas bancarias más que en continuar investigando en nuevas tecnologías. El Departamento de Internet, ya no era el lugar más *in* en donde trabajar, sino un departamento más del banco.

El proceso de desarrollo de Internet como nuevo canal de comunicación tuvo varias etapas. No olvidemos que los clientes contaban ya con una página de Internet, que iba evolucionando, a medida que

pasaba el tiempo, con nuevos productos y servicios a los que acceder. Así es que este canal estuvo en proceso de desarrollo durante varios años. Durante este período, la Dirección permaneció muy involucrada en cada una de las nuevas etapas que se iban alcanzando.

Si tuviéramos que marcar un año para la finalización de este desarrollo, uno significativo fue el 2002, en que el consejero delegado volvió a trasladarse al antiguo despacho en la sede del banco.

#### **3.4.4. Comercialización**

Contrariamente a lo que había ocurrido con Banca Telefónica, con clientes que ya tenían una línea de teléfono en casa, ChannelBank irrumpió en el mercado dando a sus clientes acceso gratis a Internet y, al hacer eso, difundiendo a su vez esta nueva tecnología en España. Podemos hablar de una estrategia doble: por una parte, la comercialización y la difusión de la tecnología misma, que permitía a los clientes conectarse al canal y, por otra, el lanzamiento del nuevo canal de comunicación con sus clientes.

En Banca Telefónica el banco "forzó" a los clientes a utilizar el canal, al ofrecer un depósito con un interés que sólo se podía conseguir a través de la Banca Telefónica. Con Internet, eran los propios clientes quienes llamaban al banco para darse de alta y, de esta forma, utilizar el canal por primera vez, no sólo para conectarse al banco y tener acceso a sus cuentas las 24 horas sino también para acceder a Internet.

Las entrevistas en profundidad y los estudios realizados, así como las curvas de difusión que siguen a continuación, aclararán las razones de la adopción rápida de este canal de comunicación.

Aunque hemos encontrado diferencias en las cifras que medían las operaciones realizadas por el nuevo canal, dependiendo de la fuente consultada, un dato está claro y es que Banca Telefónica no había tenido

nunca el 72,5% en el total de las operaciones del banco (ChannelBank, 2006), una cifra que alcanzó Internet en menos de diez años.

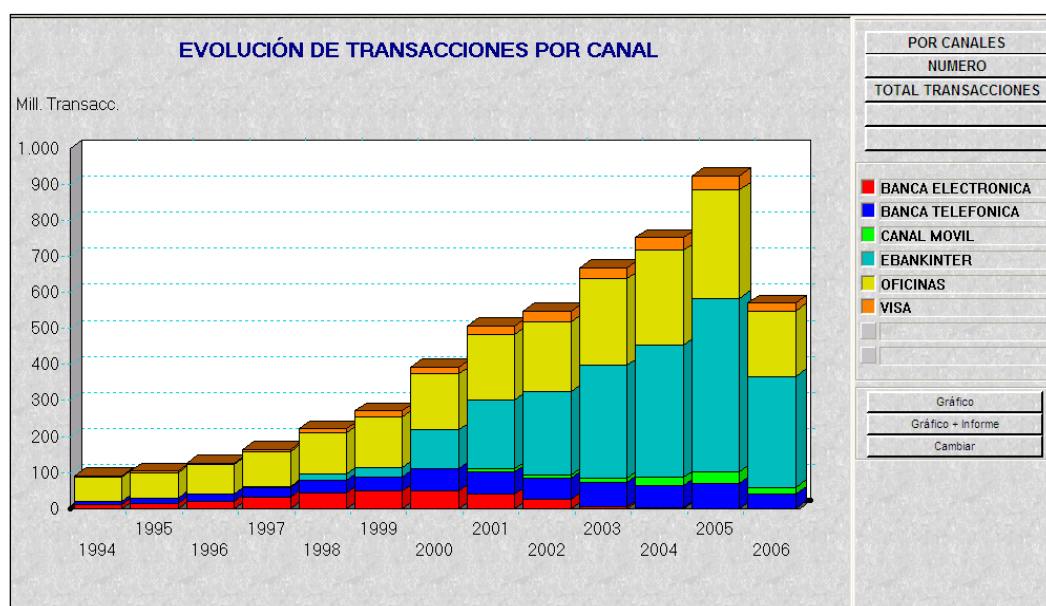


Figura 22: Evolución de transacciones por canales de comunicación, de 1994 a agosto de 2006, fuente ChannelBank.

En una campaña similar a la que se utilizó para el lanzamiento de la Banca Telefónica, la primera gran campaña de publicidad para lanzar Internet, el banco regalaba una acción por hacerse cliente. Cada nuevo cliente del banco por medio del canal de Internet se hacía con un trozo de ChannelBank, lo cual era todo un regalo, porque la acción de ChannelBank llegó a valer 72 euros. El banco ganó muchos clientes con esta campaña en muy poco tiempo.

La apuesta de ChannelBank era tan fuerte en lo que respecta a la tecnología que parte del plan de comercialización incluyó el internetizar toda la red de oficinas. Esto supuso otra gran inversión en tecnología y en gente dedicada a estos sistemas.

Los empleados tenían como objetivos internos, en cada una de las sucursales, el internetizar a un determinado número de los clientes que pertenecían a la sucursal. Durante muchos meses, se animaba a los clientes que accedían a las sucursales a utilizar el ordenador para realizar

operaciones sencillas, pero que quitaban mucho tiempo a los empleados, como la transferencias de dinero a otras cuentas.

Esta labor de concienciación, con el tiempo creó un hábito entre los clientes, que dio paso a que muchos fuesen a una oficina para utilizar el canal de Internet, sin necesidad de hablar con nadie, como había ocurrido con la Banca Telefónica. La visita a una oficina suponía acceso a todos los canales de ChannelBank.

Como refuerzo de la estrategia de ChannelBank en pro de la innovación y la tecnología, todas las oficinas tenían un anuncio luminoso en el exterior que recordaba a los clientes que el canal de Internet estaba abierto las 24 horas.

Esta estrategia costosa reforzó la marca del banco y, sobre todo, la imagen de una empresa innovadora y líder en tecnología, imagen que perdura hasta la fecha.

### **3.4.5. Difusión y adopción**

Antes de desarrollar lo que supusieron para ChannelBank la difusión y adopción de este nuevo canal, debemos realizar un breve recorrido por lo que era la penetración de Internet en España, ya que no estamos hablando de la introducción de un canal de comunicación ya establecido en los hogares de los clientes de este banco, sino de una tecnología nueva, a cuya difusión en el país ChannelBank incluso contribuyó.

En el período 1999-2003, el mercado de equipos de comunicación en España fue el más pujante de Europa y creció a un ritmo del 8,5%. A fines de 2003, este crecimiento llevó a España a alcanzar una participación del 9,2% en todo el mercado europeo (Datamonitor, 2004). El incremento más fuerte en nuestro país, un 13,2%, fue el del 2000, exactamente el mismo año en que ChannelBank lanzó con decisión su campaña comercial del regalo de una acción a nuevos clientes. Esta

tendencia al alza del mercado general tuvo un efecto positivo en lo concerniente a la adopción de nuevas tecnologías en los hogares y, a su vez, supuso una mayor adopción de Internet durante este período.

No es de extrañar que, entre todos los bancos españoles, ChannelBank esté considerado uno de los más innovadores y más avanzados tecnológicamente.

El segmento del mercado de clientes era, sin duda alguna, más avanzado e innovador tecnológicamente que el del resto de los bancos. Sí **había un segmento de personas innovadoras —según la clasificación que hace Rogers sobre el grado de innovación del individuo—, como hemos** considerado en diversas ocasiones a lo largo de esta tesis doctoral. En gran medida, los componentes de este segmento eran clientes de ChannelBank, lo cual facilitó la adopción de este nuevo canal de comunicación.

ChannelBank quiso que todos los productos y servicios del banco fueran accesibles a través de Internet. La velocidad con que se consiguió este objetivo fue enorme.

Cuando un nuevo producto estaba listo para ser ofrecido *on line*, se lanzaba y ponía en servicio en un breve espacio de tiempo, una vez que el equipo de Usabilidad lo había probado en el laboratorio y había comprobado que la experiencia del usuario, a la hora de comprender el producto o de contratarlo por la web, era la óptima.

Otro de los factores que influyó en la velocidad de adopción fue, sin lugar a dudas, el precio de este canal con respecto a otros. Durante los primeros años tras el lanzamiento, ChannelBank no cobraba comisión alguna por las operaciones más comunes, tales como las transferencias de dinero o la constitución de depósitos.

La oficina de Internet comenzó por centrarse en personas, a la hora de lanzar productos y servicios. Poco más tarde, se ofrecieron a estos clientes servicios de bolsa y, algo después, la oferta se amplió a

empresas, mediante páginas web diferentes, para cubrir las distintas necesidades de los diversos segmentos de clientes.

En un estudio llevado a cabo con posterioridad al lanzamiento de Internet (Inmark, 1999a), los clientes veían a ChannelBank como **“novedoso”, “joven”, “con futuro”, “pionero” y “tecnológicamente avanzado”**. Destacamos un comentario de un cliente, que expresa que este esfuerzo por la tecnología y por la innovación tenía sus frutos:

ChannelBank se ha puesto por encima de sus competidores.

Cuando se preguntaba a los nuevos usuarios lo que más valoraban, la información era considerada como uno de los mayores beneficios que aportaba el nuevo canal. Así mismo, un atractivo indudable era que el servicio no tuviese un costo, al contrario de lo que ocurría con la Banca Telefónica.

Por desgracia no tenemos un estudio que valore la percepción de **los clientes de Internet en el momento de la adopción —como sí lo tenemos de Banca Telefónica— y que nos permita conocer de cerca las oportunidades y las barreras de adopción de este canal**.

Tenemos, sin embargo, tres estudios realizados inmediatamente después del lanzamiento del nuevo canal, en los que se examinan diferentes mensajes de comunicación para una campaña de televisión y que aportan información sobre la percepción del canal, lo que para nosotros tiene un gran valor histórico (Inmark, 1999a, 1999b, 1999c).

No tenemos datos sobre la edad de los adoptantes, sin embargo **Internet se percibía como un canal “joven”, un canal más cercano a los jóvenes que a las personas mayores**.

En cuanto al lugar de residencia de los adoptantes, aunque tampoco contamos con datos en este estudio ni con otra información histórica de consulta interna de ChannelBank, resulta coherente suponer, por la información que tenemos del parque de ordenadores en



España, que las ciudades se incorporasen antes que los pueblos más pequeños.

En lo que concierne a la información y conocimiento de este nuevo canal de comunicación, los clientes necesitan conocer las diferencias de usar Internet en contraposición a la Banca Telefónica. Se percibe que las operaciones realizadas por el canal de Internet son más efectivas que las que se realizan en las sucursales, ya que existe menos burocracia.

Con el lanzamiento de Banca Telefónica muchos clientes que no habían adoptado este nuevo canal creían que no era necesario, porque sentían que sus necesidades estaban cubiertas con la oficina; los no usuarios temían el nuevo canal más que aquellos que lo utilizaban frecuentemente. El **factor “miedo” es una de las variables que aparece**, sin lugar a dudas, a la hora de la no adopción. Esto se repite a través de los tres estudios y es un tema recurrente en los tres. Muchas personas temen utilizar el sistema, porque recelan que sea muy complicado. Otro dato que aparece en los estudios sobre estas campañas de televisión es que los no expertos declaran que necesitan más información sobre el servicio y sus posibilidades. Si con Banca Telefónica requerían información general, con Internet precisaban información general e instrucciones de uso del canal.

En comparación con otros bancos que empezaban a ofrecer servicios similares, alrededor del 2000, ChannelBank se percibía como un banco más completo, porque proporcionaba servicios de bolsa y porque el usuario entendía la integración de este canal con el resto del banco, no como una entidad o un servicio independiente.

La seguridad fue la variable más importante y la más cuidada, a la hora de desarrollar y mantener el canal de Internet. En los primeros estudios sobre Internet como un sitio para comprar y vender de forma segura, no sólo en España, sino en el resto del mundo la percepción de inseguridad era la principal barrera; en este contexto, no es de extrañar

que los clientes demandasen que ChannelBank les garantizase la seguridad en todas las operaciones.

Otra de las variables que el usuario valoraba muy positivamente era la posibilidad de poder acceder a su información bancaria desde el hogar durante las 24 horas.

Operar en ChannelBank por Internet es **“efectivo” y “rápido”**. Los clientes se daban cuenta de que esta manera nueva de interactuar con el banco les ofrecía una amplia variedad de posibilidades, aunque no estaban seguros de cuáles eran, por lo que surgió otra vez la necesidad de ofrecer más información en lo que respecta al uso del canal.

En cuanto a los productos que brindaba el banco, el hecho de ofrecer servicios de bolsa por Internet se percibía como una prestación **“joven” y “de futuro”**. Como consecuencia de esta observación, ChannelBank se consideraba entonces como **“moderno”, un banco con “proyección de futuro” y un “pionero” en nuestro país, en cuanto al uso de tecnología. Los clientes concluían que el banco era “innovador” y un “líder”**.

El no tener que pagar por la utilización de Internet, como ya hemos dicho en más de una ocasión, se percibía como altamente positivo entre aquellos que comenzaban a utilizar el nuevo canal.

Pero, como ocurrió con Banca Telefónica, los clientes que comenzaron a utilizar el nuevo canal, necesitaban que una operación que ocurría de forma electrónica se convirtiese en algo tangible, por medio de una carta al domicilio que confirmara la realización de la operación. Lo inmaterial de las transacciones era una de las razones por las que los clientes consideraban Internet como un canal menos seguro, en comparación a las operaciones realizadas por otros canales.

Los clientes que aún no se habían decidido por la adopción de este canal cuando Inmark realizó el estudio, aludían como razón principal el

miedo a que fuese un canal inseguro (Inmark, 1999a), lo que corrobora el siguiente comentario:

*Todavía estamos un poco vacilantes, hasta que nos puedan garantizar que esto funciona mejor.*

La segunda razón que aludían para la no adopción de este canal era la dificultad de uso (Inmark, 1999b).

Y, por último, había un grupo de no adoptantes que, aunque tenían miedo de la nueva tecnología, se mostraban dispuestos a utilizarla en los meses siguientes, para ahorrarse comisiones que les cobraban otros canales.

### 3.4.6. Evolución

En el siguiente cuadro vemos la evolución de las páginas visitadas, desde el lanzamiento del canal de Internet hasta el año en que contamos con las últimas cifras completas, el 2005. En la actualidad son más de novecientos millones las páginas que visitan los clientes anualmente.

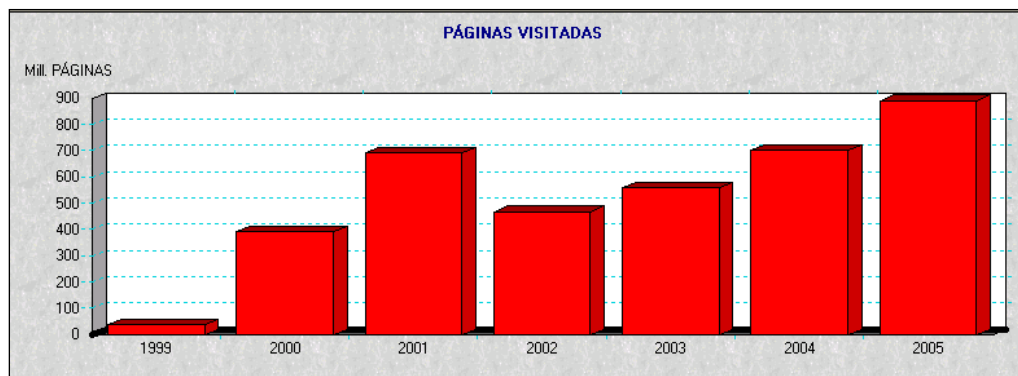


Figura 23: Páginas únicas visitadas de 1999 a 2005, fuente ChannelBank (2006)

En cuanto al crecimiento en número de clientes, la Oficina de Internet crece a un ritmo de unos doscientos nuevos clientes por semana. Hoy es el canal de comunicación preferido de los clientes, aunque veremos que, en cuanto a satisfacción, el canal móvil es el favorito.

El número de operaciones realizadas continúa aumentando, lo que indica que todavía hay espacio de crecimiento para los próximos años.

Las cifras más recientes sobre utilización para llevar a cabo operaciones señalan que el 53% de las transacciones del banco se realiza por este canal (ChannelBank, 2006).

Si hablábamos de que la etapa de desarrollo del Canal de Internet duró varios años, en los que se creaban mensualmente proyectos exclusivos para este canal, hoy, dentro del banco, el canal de Internet se considera maduro y la gente que trabaja para este departamento se concentra más en la mejora de las operaciones, la calidad y la satisfacción del cliente, que en crear nuevos productos y servicios.

Una de las herramientas en que este banco ha invertido durante los últimos años es la llamada **Web Analytics** (operativa desde abril de 2006), que permite al banco conocer más a fondo a los clientes y no clientes de Internet, desde un punto de vista tecnológico, lo que facilita tomar decisiones acordes con los datos que proporciona dicha herramienta. Una de las mayores sorpresas surgió en relación con la resolución de las pantallas de los ordenadores de los clientes que acceden a la página web.

En cuanto al perfil de los clientes de ChannelBank, de estatus medio alto y alto, siempre se había creído que eran muy avanzados en lo que se refiere a tecnología, al menos más que la media, pero los datos que esta nueva herramienta ha puesto en evidencia muestran que no lo son tanto como se pensaba. El porcentaje de clientes con resoluciones de 1024 píxeles y superiores (considerados más avanzados, ya que, a mayor resolución, mayor pantalla) son menos que la media de España y aquellos con resoluciones de 800x600 píxeles son más que la media. Estos datos nos muestran a clientes con ordenadores más antiguos de lo que realmente se creía.

### ***3.5. Canal móvil: evaluación histórica***

#### **3.5.1. Necesidades y problemas**

Como vimos en las páginas precedentes, la estrategia de ChannelBank gira alrededor de la adopción de nuevas tecnologías, por lo que no resulta extraña la creación del canal móvil como canal de interacción con sus clientes.

En el 2001 ChannelBank se dio cuenta de que el teléfono móvil iba a ser la tecnología del futuro y quiso estar preparado. En aquel momento la adopción del teléfono móvil en España era muy importante, superior a la de ningún otro país europeo.

Los datos con que contamos, tan sólo dos meses antes del lanzamiento de este canal, eran: una penetración del 80,1% de la población española, con un total de 33.530.997 usuarios a 31 de diciembre de 2002 (CMT, 2005).

A finales de 2002, los servicios de mensajería de texto generaban el 12,8% de todos los ingresos que tenían todos los proveedores de telefonía móvil en España, un total de 952.240.000 euros. Esto es muy significativo, ya que, solamente tres años antes, este servicio no proporcionaba ningún tipo de beneficio a los operadores (CMT, 2002).

Con estas cifras de adopción de tecnología tan espectaculares y de acuerdo con su estrategia de adoptar tecnología, es coherente que ChannelBank fuese el primer banco en el mercado Español que se lanzara al mercado de la banca en el móvil, preparándose para el futuro, antes de que lo hiciese ninguno de sus competidores.

Con esto damos por concluido este primer punto, que se refiere al servicio de ChannelBank por teléfono móvil, y deducimos que la razón que llevó al banco a invertir en él no fue la de resolver un problema o necesidad, sino, una vez más, la detección de una oportunidad para el banco en línea, que condujo a una decisión estratégica de adopción de tecnología.

### 3.5.2. Investigación

Cuando ChannelBank se preparaba a desarrollar en España un nuevo canal de teléfono móvil, llegaron noticias de lo desarrollados que estaban los servicios de telefonía en Corea y en Japón. Un pequeño grupo de directores, que tenían que ver con la creación de ese canal, se desplazó a Asia para verificar, de primera mano, cómo era el uso de la tecnología en los citados países.

La parte de investigación sobre el canal móvil podemos agruparla en tres grandes bloques: lo aprendido de empresas de Japón y Corea, la información aportada por los suministradores de teléfonos en España, con los que se hicieron varias reuniones, y, finalmente, las conclusiones a que llegó el banco por medio de estudios independientes.

Uno de los primeros desafíos a los que se enfrentó el director de este proyecto fue el de convencer a la Dirección de que las capacidades 3G todavía estaban muy lejos.

Aquella tecnología no estaba suficientemente madura en el **momento en que él se convirtió en director del proyecto —aunque sí lo estaría en cuatro o cinco años, a partir de 2001—. Para ChannelBank** era tanta la creencia en esta nueva tecnología que se corrió el riesgo de adoptarla demasiado pronto. Puesto que todavía no habían llegado a España las aplicaciones 3G, ni a las operadoras de telefonía móvil ni a los teléfonos móviles que tenían los usuarios, se dejó para más adelante el crear un canal basado en 3G.

Incluimos a continuación un cuadro, utilizado en la presentación al Comité del Banco ), en el que se recoge la penetración de tecnología móvil en enero de 2002:

<b>Tecnología</b>	<b>Terminales disponibles 2001</b>	<b>Precio desde...</b>	<b>Usuarios</b>	<b>Lanzamiento comercial</b>
<b>SMS/GSM</b>	50+	0 euros	27 millones (julio 2001)	Julio 1995
<b>WAP/GSM</b>	16+	120 euros	1,4 millones (agosto 2001)	Abril 2001
<b>GPRS</b>	4+	180 euros	Sin datos	Enero 2001
<b>GPRS/Bluetooth</b>	2	360 euros	Sin datos	Enero 2002

Tabla 16: Tecnologías móviles y características, presentación realizada al Comité del Banco el 8 de enero de 2002, fuente ChannelBank.

ChannelBank tenía la seguridad de que quería invertir en este canal móvil, por lo que se exploraron concienzudamente las posibilidades, teniendo en cuenta el tipo de teléfonos móviles que manejaban los usuarios en España.

Una funcionalidad que existía en todos los teléfonos de los usuarios españoles y que, además, era muy utilizada era la de los mensajes de texto. Como vimos en el cuadro anterior, en España existían más de 27 millones de líneas con tecnología que soportaba el uso de los SMS. Una vez que se tuvo claro que la apuesta iría hacia los mensajes de texto, empezaron a considerarse las posibilidades que tendría un canal tan restringido.

Aunque se barajaron muchas posibilidades diferentes, se concibió como un instrumento que serviría a los clientes de herramienta de **decisión utilizable “en todo lugar y en cualquier momento”**. El cliente interactuaría con el banco, respondiendo “sí” o “no” a algo, por medio de otro mensaje de texto.

Por lo tanto, la idea sería el generar una gran plataforma a distancia, que permitiera a los clientes llevar a cabo cualquier actividad en el futuro, pero que comenzaría por ser algo más restringido, porque la tecnología todavía no permitía otra cosa.

Desde esta plataforma se soportarían varios tipos de interacciones bidireccionales:

- Los clientes podrían responder.
- Los clientes podrían preguntar.
- ChannelBank podría responder.
- ChannelBank podría preguntar.
- Los clientes tendrían que firmar para adquirir un producto o servicio.

Además, se concibe para que sea banca de negocios y banca de particulares y que tanto los clientes como los no clientes pudiesen interactuar por el canal.

Considerados estos principios, preguntaron a todos los empleados qué pasaría si los clientes pudiesen contestar SI/NO a algo, y lo pusieron a prueba a través de la intranet del banco, valiéndose de un concurso.

Se obtuvieron más de quinientas ideas diferentes; entre ellas, el equipo que trabajó en la creación de este canal eligió las más útiles tanto para el negocio como para los clientes.

Los primeros proyectos que se lanzaron por este canal, basados en las ideas que surgieron entre los empleados de diversos puntos de España, fueron los siguientes:

**Agregador:** para desarrollar este proyecto, el banco firmó un acuerdo con Telefónica (la empresa de telecomunicación mayor de



España) que permitiría la utilización de este canal tanto a los clientes como a los no clientes.

**Gestión integral de pagos:** tanto para clientes de negocios como para no clientes. El cliente podía pagar por medio del teléfono móvil.

**Préstamos:** ChannelBank enviaba un mensaje de texto que ofrecía al cliente la contratación de un préstamo. Durante treinta días, este préstamo podía activarse por el teléfono móvil. Por tanto, el cliente disponía de esta oportunidad por un período durante el cual, según su conveniencia, podía aceptarla. El concepto era similar al de tener un vale de dinero.

**Visa:** financiación cuando el cliente hiciese una compra superior a una determinada cantidad de dinero. Llegaría al móvil del cliente la pregunta de si le interesaría financiar, con determinadas condiciones (que se señalarían en ese mensaje de texto), la compra que acababa de realizar. El cliente podría aceptar o rechazar la oferta. La financiación se realizaría automáticamente, tan pronto como el cliente firmase la operación.

**Cargos directos:** mediante el teléfono móvil, los clientes podrían rechazar o aceptar una operación. El sistema enviaría una alerta al móvil del cliente y sería el propio cliente el que aceptase o rechazase el cargo. Este servicio reduciría el fraude en ChannelBank, hasta un nivel más bajo que el de ningún otro banco en España.

**Firma electrónica:** este proyecto se desarrolló en torno a la idea de la firma electrónica por un canal que, en sí, no era seguro. El equipo encargado del desarrollo del proyecto tenía como objetivo contestar a la siguiente pregunta: *¿Cómo podrían firmar de forma segura operaciones los clientes?*

**Broker:** dentro del mercado español, ChannelBank ha sido pionero en los servicios de bolsa por Internet; una parte importante del

negocio del banco se generaba alrededor de estos servicios. El equipo de movilidad decidió que uno de los proyectos a desarrollar por este canal estaría dedicado a las alertas de bolsa. Sería un servicio informativo.

**Recarga:** recarga de tarjetas de teléfonos móviles.

**CRM como plataforma:** desde la concepción de este nuevo canal, algo importante que se tuvo en cuenta fue que la oferta tendría que ser muy selectiva, lo que hacía necesario el estudio riguroso de las ofertas que se harían a cada cliente. El CRM se encargaba, precisamente, del estudio de las transacciones y del éxito o no que tendrían, con respecto a determinadas variables. Básicamente, esta herramienta permitiría decidir a quién se vendía cada producto o servicio.

Cada uno de esos proyectos necesitaba construir esa plataforma para proyectos futuros, al tiempo que lo hacía también para sí mismo. Por poner un ejemplo, el proyecto de **“Préstamos” necesitaba construir la parte técnica, considerando la idea de “vender de forma masiva cosas a los clientes”, no únicamente el vender un préstamo determinado.**

Como acabamos de ver, la parte de investigación de cada canal móvil fue, quizás, de las más extensas y concienzudas, comparada con otros canales tecnológicos que creó ChannelBank. También es importante destacar que acaso fuese en este canal en el que más se tuvo en cuenta, desde el principio, al usuario final, mucho más que con la Banca Telefónica o con Internet.

### **3.5.3. Desarrollo**

Ya hemos señalado la dificultad de trazar una línea nítida entre las distintas etapas que estamos estudiando, en el proceso de lanzamiento de un canal de comunicación. Esto ocurre también con el canal móvil, ya que parte de la etapa de investigación se llevó a cabo junto con la de desarrollo. No hay una línea divisoria clara entre una y otra etapas, pero es necesaria esta división para su comprensión correcta.

Como sucede con la adopción de tecnología o de ideas novedosas, el nivel de incertidumbre, compartida por todas las personas involucradas en el equipo, era enorme.

Como había ocurrido con anterioridad, en el proceso de desarrollo estaban involucrados varios departamentos, tales como Seguridad Informática, Internet, Usabilidad, Servicios Legales y Publicidad.

La parte de desarrollo de este canal, que está presidida por la búsqueda de seguridad en todas las transacciones, se describe en una publicación reciente de esta doctoranda (Rey-Babarro, 2005)<sup>21</sup>:

Para permitir llevar a cabo operaciones seguras, se discutieron varios métodos, tales como distribuir tarjetas específicas que generasen claves al azar. Los clientes teclearían una clave cuando respondiesen al banco mediante un mensaje de texto. Aunque esta hubiera sido una solución efectiva, se descartó debido al alto coste que este sistema de seguridad habría implicado.

En realidad, la solución final de seguridad se encontró dentro de casa. Todos los clientes que utilizaban los canales de Internet y Banca Telefónica ya poseían una tarjeta de claves que contiene cien coordenadas numéricas. Para cualquier operación que un cliente haga por Internet o Banca Telefónica, el sistema del banco solicita una coordenada de la tarjeta, al azar. Por ejemplo, transferir dinero a otra cuenta, utilizando Internet, es un proceso que consta de tres pasos:

**Paso 1:** el usuario selecciona la cuenta de origen e introduce el número de cuenta de destino, la cantidad de dinero a transferir y el nombre del receptor. Como características opcionales de esta operación **están añadir el nombre del destinatario a un grupo de “Favoritos”** o enviar un e-mail o un mensaje de texto de confirmación al receptor.

---

<sup>21</sup> El original está escrito en inglés y la siguiente transcripción es una traducción libre de la autora, que incluye determinadas aclaraciones, para mejor comprensión.

**Paso 2:** el sistema muestra en pantalla la confirmación, con toda la información aportada en el paso anterior, y solicita una coordenada, al azar, para poder proseguir.

**Paso 3:** la única manera que el usuario tiene de continuar con la operación es introducir la coordenada requerida por el sistema. Digamos que el sistema solicita la coordenada A6. El usuario comprobará en su tarjeta de claves el número que corresponde a la fila A y columna 6. Esta es la única forma que el usuario tiene para autorizar una transacción. Es lo mismo para Banca Telefónica: el operador telefónico que está en contacto con el cliente pedirá una coordenada para ejecutar cualquier transacción.

Una vez explicado el funcionamiento de este sistema, la solución de seguridad propuesta para firmar una transacción mediante un mensaje de texto fue la de solicitar a los clientes la suma de dos coordenadas. En un canal abierto como el de los teléfonos móviles, aun en el caso de que el número fuese capturado, no correspondería a ningún número de la tarjeta de claves del cliente, ya que sería la suma de dos coordenadas y no una sola.

En esta misma publicación, se describe la reacción que tuvieron los clientes a la hora de evaluar la idea de un servicio del banco que llegase directamente a sus teléfonos móviles. Dentro del banco había una gran preocupación en cuanto a si el cliente rechazaba este servicio por invadir su privacidad, al utilizar un canal personal, como era el teléfono móvil, para fines comerciales:

Una vez resueltos los temas de seguridad, la siguiente preocupación concernía al usuario final. ¿Cómo tomarían la idea de sumar coordenadas? La solución de utilizar el mismo sistema para autorizar una operación era beneficiosa, en términos de comprensión del nuevo canal, porque todos los clientes que utilizaban Internet o Banca Telefónica se sentían cómodos con esta mecánica y, en general, la percibían como beneficiosa y segura. Por lo tanto, aunque se trataba de un nuevo canal de comunicación, con reglas nuevas, el modelo mental

para el cliente, a la hora de firmar una operación, ¿sería el mismo o no sería el mismo?... No necesariamente.

¿Sería capaz el usuario de sumar correctamente dos números elegidos al azar, como, por ejemplo,  $47 + 38 = 85$ ? ¿Cuál sería su reacción?

Además, entre las limitaciones de usabilidad existía una restricción de 160 caracteres en la longitud de un mensaje. El desafío estaba en brindar al cliente una oferta que fuese informativa y que diese también instrucciones acerca de cómo responder el mensaje, dentro de las restricciones de extensión señaladas.

Los dos asuntos –la limitación en el sumar dos números elegidos al azar y la extensión del mensaje– estaban en el centro del diseño, al comprobar la usabilidad, antes de que se lanzase el nuevo servicio.

Los mensajes de texto se utilizaban ampliamente en España en aquel momento, pero era un canal de comunicación muy personal. ¿Cómo percibirían los clientes el ser contactados por un banco mediante mensajes de texto?

Este nuevo medio de interactuar con clientes era totalmente nuevo y no había sido utilizado nunca como canal de comunicación por otro banco. La información en el campo de HCI (***Human Computer Interaction***) sobre principios que pudieran ser aplicados directamente a este tipo de interacción no existía (...).

Entre sus clientes, ChannelBank tenía la imagen de ser un banco innovador. Los clientes estaban acostumbrados a tener nuevas ofertas que conllevasen una gran utilización de tecnología, lo aceptaban abiertamente y disfrutaban con ello. Este nuevo servicio se aceptaba también, pero con reservas.

Los mensajes de texto se usaban en España para fines privados, por lo que, si el banco quería valerse de ellos, tendrían que ser percibidos como seguros y fiables.

Había dos grupos de clientes: uno que no estaba muy entusiasmado con el servicio, aunque lo aceptaba en tanto en cuanto las **ofertas del servicio fuesen “relevantes”**; el **segundo grupo se oponía** abiertamente. Estos clientes no veían la necesidad de él, puesto que estaban satisfechos con los canales existentes.

Existía una fuerte correlación entre el uso de teléfonos móviles y la aceptación del nuevo servicio; así mismo, los clientes que estaban más comprometidos con el banco en lo que concernía al uso de Internet y al número de operaciones mensuales también estaban más abiertos a aceptarlo que los demás.

**Estaba claro que el nuevo servicio tendría que ser “fácil de utilizar” y “seguro”. También habría que tener en cuenta que a los** usuarios no les gustaba la idea de tener que responder a muchos mensajes para contratar un servicio. Finalmente, anticiparon que sería muy rápido, y esperaban que con él se podrían llevar a cabo operaciones en muy poco tiempo (...).

De la prueba que se realizó con clientes, se extraían dos conclusiones generales: la primera era que casi todos los usuarios cometían algún error la primera vez que usaban los mensajes de texto para una operación. Una explicación sería que la respuesta estaba limitada al espacio que teníamos. Así pues, internamente, se concluyó que los mensajes de error que los clientes generarían eran muy importantes para que aprendiesen y que con ello se haría más breve su curva de aprendizaje.

Siguiendo con los resultados de la prueba de usabilidad, se concluyó también que los errores se reducían drásticamente después de haber llevado a cabo con éxito la primera operación. En la primera operación, el error más común era escribir texto libre, en lugar de seguir las instrucciones que llegaban en el mensaje. Esto podría deberse a que los mensajes de texto están asociados a mensajes personales breves y no a instrucciones. El usuario tenía que aprender una nueva manera de interactuar con el canal.

También existían diferencias en cuanto a la edad. Al principio, los adultos jóvenes cometían más errores, pero aprendían más rápidamente cómo utilizar el canal y el lenguaje de comunicación del nuevo canal.

#### **3.5.4. Comercialización**

En ChannelBank estaban obsesionados, desde el principio, con el tipo de clientes que utilizarían el canal. Antes de lanzarlo necesitaban conocer quién lo utilizaría. Para comercializar este servicio ChannelBank investigó mucho en lo referido a rentabilidad de clientes, franjas de edad y tipo de proveedores de telefonía móvil que lo utilizarían.

Cuando se ofertó el servicio, la estrategia se hizo en conjunto con proveedores de telefonía móvil españoles, que colaboraron intensamente en la parte de desarrollo.

La Dirección realizó un esfuerzo importante para conseguir los números de los teléfonos móviles de los clientes, ya que tanto Banca Telefónica como las oficinas o Internet disponían de un porcentaje pequeño de esos números.

Como era de esperar, una vez que ChannelBank lanzó el canal, las reacciones fueron muchas. Desde la persona que lo encontraba fascinante hasta la persona que lo percibía como una intromisión en su intimidad. Todo esto se tuvo en cuenta y tanto el banco como el canal se fueron adaptando a las reacciones y preferencias de los clientes.

**Desde el año 2000, el banco contaba con un servicio de “Alertas en teléfonos móviles”. Enviaba mensajes** que informaban sobre procedimientos tales como alertas de bolsa, operaciones con VISA, actualización de cuentas, etc. Esos mensajes se cobraban a diez céntimos de euro por unidad, al sobrepasar diez mensajes al mes. Los mensajes enviados al banco también eran gratis (lo único que tendría que pagar el cliente sería el establecimiento de llamada, alrededor de quince céntimos).

El nuevo canal permitía no solamente la recepción de alertas en el móvil sino también que el cliente pudiese responder a los mensajes. Esto suponía pasar de un canal informativo y que genera, sobre todo, valor para el cliente a un canal bidireccional, al abrir la posibilidad de que el cliente respondiese a los mensajes. Todo ello supuso una revolución, ya que el canal móvil se convertía en un instrumento de información y de contratación y abría un nuevo abanico de posibilidades a los clientes y a ChannelBank.

Con el lanzamiento de este canal dedicado a la gestión y contratación bancaria, ChannelBank pasó a ser la primera empresa del mundo que convertía los mensajes de texto en herramienta para generar negocio. Siguiendo el ejemplo, en los años siguientes, otros bancos, tanto en España como en Europa y Estados Unidos, consideraron el móvil como un canal posible y desarrollaron productos y servicios a medida.

### **3.5.5. Difusión y adopción**

Contrariamente a Banca Telefónica o Internet, en los que el banco creó oficinas bancarias para cada canal, en este caso, los clientes podían **usar esta herramienta sin pertenecer a una “oficina de telefonía móvil”**.

La mensajería de texto estaba especializada en algunas operaciones, tales como la información de saldos a los clientes o, incluso, proporcionar alguna clase de crédito al consumo. El número de capacidades del nuevo canal era mucho más reducido que el de Banca Telefónica o Internet.

Al ser un canal con restricciones obvias en el momento de su lanzamiento, no tenía las capacidades, productos o servicios de las sucursales, Internet o Banca Telefónica, por lo que no podía ser utilizado como único medio de comunicación con el banco, y fue por ello por lo que se tomaría la decisión de no convertirlo en oficina bancaria.



Con respecto a los factores que influyeron en la adopción y uso del canal, nos referimos a un estudio que se realizó justo antes del lanzamiento (ChannelBank, 2002), pero que pone de manifiesto las variables que estamos estudiando para todos los canales de comunicación. Utilizaremos estas variables y, además, las completaremos con resultados logrados después del lanzamiento.

En cuanto a las variables de comunicación, en el estudio previo al lanzamiento se ponía de manifiesto que los clientes demandaban información sobre el funcionamiento y el uso del canal. Para ello fue importante una serie de demostraciones interactivas, a las que se podía acceder por la página de Internet, en una pestaña dedicada exclusivamente al móvil. En estas demostraciones los clientes se hacían con el funcionamiento del canal y adquirían un mayor conocimiento sobre el mismo.

Los factores funcionales del nuevo canal giraban en torno al nuevo lenguaje que tenía que adquirir el cliente, para poder contestar correctamente a los mensajes que enviaba ChannelBank o a los que él mismo generaba. Dadas las limitaciones técnicas, era preciso aprender una serie de códigos y formas, para responder o enviar mensajes al banco.

Por ejemplo, los clientes necesitaban confirmar todas las transacciones con la suma de dos coordenadas de la tarjeta correspondiente, algo que no habían hecho antes. Cuando comenzaron a utilizar el sistema, muchos se confundían la primera vez, pero terminaban aprendiendo de sus errores en el segundo o tercer intento.

En las primeras pruebas con clientes, pronto se descubrió la importancia que tenían los mensajes de error, para aprender el funcionamiento del sistema. Estos mensajes son realmente importantes para este servicio, especialmente cuando se empieza a utilizarlo, ya que es por medio de ellos como se genera el aprendizaje de su funcionamiento.

Los factores relativos al producto se ven coartados por el propio canal. Las transacciones mediante mensajes de texto son tremendamente limitadas. Si con el canal de Internet se intentaba englobar, prácticamente, todo el banco y permitir al cliente contratar cualquier producto, con los mensajes de texto se tuvo que decidir sobre aquellos productos o servicios que funcionarían mejor y que serían más útiles para los clientes. En los meses sucesivos al lanzamiento del canal, se descubrieron grandes ventajas para un producto que se ofrecía al cliente en el momento de una compra y que suponía la contratación impulsiva de otro producto bancario. Uno de los servicios que tenía mayor éxito era el de la financiación de una compra realizada en una tienda y que sobrepasase una determinada cantidad de dinero. Al cliente le llegaba un mensaje que le ofrecía la financiación del producto que acababa de comprar, en pocos plazos. Este servicio funcionó muy bien en compras de 2000 a 8000 euros.

Los mensajes de texto por teléfono móvil no permiten muchas operaciones. Comparados con Banca Telefónica o Internet, los servicios que se ofrecen a través de este canal de comunicación son limitados; no obstante, los usuarios se sienten muy satisfechos con los productos y servicios lanzados por este canal, gracias a la cercanía y a la información constante del estado de las finanzas personales que tiene el cliente.

Una de las principales razones para la no adopción del canal es que el banco no tenga el teléfono móvil del cliente<sup>22</sup> o que el cliente no haya firmado la cláusula de consentimiento para recibir comunicaciones mediante mensajes de texto. Aunque cada nuevo cliente firmaba un acuerdo en que otorgaba al banco el derecho de enviar mensajes a su móvil, ChannelBank tenía una gran cantidad de usuarios de los que desconocía el número de teléfono móvil o que no habían firmado la cláusula de consentimiento.

---

<sup>22</sup> En abril de 2003 el porcentaje de clientes con móvil conocido y dado de alta es el 38,31 (Movilidad, 2003).

Dentro de ChannelBank no hemos encontrado un estudio que trate las causas de la no adopción de este canal, así que éste será un tema al que dedicaremos un espacio en la parte de campo, en el siguiente capítulo de esta tesis doctoral.

### **3.5.6. Evolución**

La evolución de este canal fue sorprendente, no sólo por ventas de productos y servicios, sino por la satisfacción generada entre los clientes. Cada año se doblaban esas ventas por medio del canal, lo que proporcionó a ChannelBank un gran beneficio no sólo financiero, sino también de ahorro en fraude bancario. Los índices de fraude bajaron a límites históricos, gracias a un servicio que se lanzó por el móvil y que permitía al cliente aceptar o rechazar una operación. Este servicio funcionaba del modo siguiente: si el banco detectaba una irregularidad en una cuenta, es decir, una operación que se saliese del perfil del cliente, el sistema le enviaba un mensaje de texto para que aceptase la operación (obviamente hay cambios en la vida de las personas que influyen en su vida financiera y que pueden disparar las alarmas bancarias de un sistema bancario) o la rechazase (en el caso de que fuese una operación que no hubiese realizado el cliente y que se tratara, efectivamente, de una operación irregular).

Claramente este servicio, uno de los más exitosos de ChannelBank, permite observar las ventajas que tiene el desarrollo de productos y servicios adaptados a una nueva tecnología. Es posible que se pudiese lanzar un servicio similar en Internet; sin embargo, llegar al cliente con rapidez y que éste respondiese con inmediatez se podía llevar a cabo mediante el móvil y no mediante otro de los canales que ya hemos visto.

Indudablemente, servicios como el que acabamos de describir o el de la financiación de compras mediante la tarjeta de crédito dan al cliente una gran prestación y proporcionan una mayor satisfacción en su

experiencia bancaria. No sorprende que un servicio limitado en lo tecnológico esté considerado por los clientes como el servicio con el mayor nivel de satisfacción.

Por otra parte, la creación de este canal, dentro de las limitaciones tecnológicas de los mensajes de texto, permitió a ChannelBank estar en cabeza del conocimiento del móvil como canal de comunicación con sus clientes, lo que le permitió evolucionar con la tecnología y tener el nivel de adopción mayor en España, en número de individuos.

La evolución de este canal va pareja con el desarrollo de nuevos servicios que utilizan nuevas tecnologías. En este momento, ChannelBank ofrece a sus clientes tecnologías multimodales, con las que pueden navegar por el broker de Internet que crearon para el móvil, dando a sus móviles instrucciones de voz o accediendo a los servicios de broker por medio de un Blackberry. Indudablemente la experiencia que obtuvo el banco con la creación del servicio por mensajes de texto es importantísima, no sólo por la existencia de este conocimiento a nivel interno, sino porque los clientes están ya así preparados para la evolución y el desarrollo, lo que permitirá una adopción más rápida de las siguientes generaciones de servicios.

### **3.6. Conclusiones del capítulo**

Hemos comenzado el capítulo por establecer la idoneidad de la industria bancaria para el estudio del fenómeno comunicacional que plantea esta tesis doctoral, esto es, la adopción de tecnología por las empresas y el uso que hacen de las misma sus clientes.

Hemos descrito la teoría pertinente a la empresa que cubre la adopción de nuevas ideas, en este caso, de tecnología que permite a la empresa crear canales de comunicación con sus clientes, y hemos aplicado este modelo teórico al estudio de tres canales de comunicación de una empresa real.

En las páginas precedentes, se da una visión de la historia de la adopción de las Sucursales, Banca Telefónica, Internet y Teléfonos Móviles y se analizan especialmente aquellos factores que influyeron más en la difusión y los primeros pasos de la adopción, adaptados al caso particular de ChannelBank.

Con este capítulo queda probada la brecha existente entre la adopción de tecnología y el uso de la misma por parte de los clientes, ya que es la empresa la que toma las decisiones de adopción, bien porque suponen una solución a un problema o necesidad existente, como es el caso de la Banca Telefónica, o bien por la detección de una oportunidad, como es el caso del canal de Internet y el canal móvil. Además, consideramos que hubo una segunda razón para la adopción de estos dos últimos, que fue la alineación de los clientes con la estrategia tecnológica del banco. Hemos visto cómo se tiene en cuenta al usuario, una vez que ha tomado la decisión de adoptar la tecnología, pero no antes de adoptarla. Una de las primeras novedades que emergieron del presente análisis es la cantidad de información cuantitativa sobre cada canal de comunicación, pero falta información cualitativa y la comprensión real de cómo usa el cliente esos canales. Estudios y entrevistas en profundidad con clientes tendrían un gran valor para conocer el modo en que, hoy, ChannelBank comprende el uso de todos los canales de comunicación por su clientela.

Analizando los datos sobre cada canal, específicamente la información sobre operaciones, descubrimos que la manera en que ChannelBank las valora es diferente, según el canal y el departamento del banco que se encargue de ello. En alguna medida, eso ocurre porque la tecnología para cada canal es diferente y, también en parte, porque los equipos de personas encargados de desarrollar y luego explotar cada canal son independientes.

Dependiendo del informe analizado, descubrimos una diferencia de más del 20% en la medida de la misma operación, lo que, desde luego, no clarifica el uso actual de los distintos canales en ChannelBank. Los informes sobre la actividad operacional de cada departamento del banco son también diferentes unos de otros y difíciles de comparar. Para ejemplificar este hallazgo, echemos una ojeada a dos departamentos diferentes: los departamentos de Internet y SMS llevan a cabo sobre su actividad un informe mensual que mide la ocupación de cada página web (**broker, eChannelBank, y eChannelBank para empresas...**), las operaciones por canal y las operaciones por SMS.

La banca telefónica tiene una evaluación de las operaciones que mide el tiempo de respuesta y la actividad general, con tiempos de espera para clientes y calidad del servicio.

Por las publicaciones sobre este particular, es conocido que solamente el 2,5% del total de población es el primero en adoptar una innovación tecnológica. Los "innovadores" tienen ciertas características demográficas. Las publicaciones a las que están expuestos y las necesidades son diferentes en los grupos de adopción posteriores.

Si ChannelBank fuese capaz de comparar ese 2,5% de adoptantes de cada canal de comunicación y luego detectar a aquéllos que siempre adoptan uno nuevo, habría conseguido la llave para desvelar las razones que los inducen a tomar esa decisión.

ChannelBank podría tratar a ese reducido grupo de clientes con una atención especial, introducir nuevas tecnologías solamente para ellos

y hacerles ver los beneficios que estas nuevas tecnologías podrían reportarles.

La Teoría de la Comunicación y Difusión nos enseña que este reducido porcentaje de personas es el responsable del lanzamiento de la nueva idea al sistema y de su propagación. Es responsable del despegue de esa idea. La prensa que esas personas leen, su idiosincrasia y los datos demográficos son diferentes. ChannelBank se beneficiaría, en gran medida, de este conocimiento, ya que podría reducir los presupuestos de publicidad, sin tener que pretender llegar a la mayoría de los clientes del banco. ChannelBank podría dirigirse sólo al reducido grupo de clientes que suponen los *early adopters*. Esto afectaría positivamente a la rapidez en la adopción de un nuevo canal de comunicación y redundaría en la creación de mayor valor para los usuarios.

Para poder ser un verdadero banco multicanal, ChannelBank debería evolucionar desde una perspectiva centrada en oficinas bancarias a un conocimiento centrado en el cliente que utiliza sus canales tecnológicos de comunicación. Cuando el banco estaba orientado hacia las oficinas bancarias, a cada sucursal se le pagaba según el negocio que fuese capaz de generar. Cada cliente pertenecía a una oficina y el beneficio que generaba correspondía a esa oficina. La misma estructura se siguió en Banca Telefónica e Internet.

Para que cada cliente se sintiese tratado como un verdadero cliente de ChannelBank, no debería ser visto como perteneciente a una u otra oficina, sino como a ChannelBank, con necesidades y expectativas diferentes, que estuviesen mejor servidas por uno u otro canal de comunicación. Si el banco entendiese esta perspectiva centrada en el cliente, podría estar muy por delante de la competencia, al comprender mejor la banca del futuro.

Por lo que conocemos, solamente se hizo un estudio sobre la **actividad multicanal —del departamento CRM, para una presentación internacional hecha para el presidente en octubre de 2006—**. Los cambios recientes en la estructura interna de ChannelBank, nombrando

a un director de "Clientes y Redes", parece que apuntan hacia una aproximación única al entendimiento del fenómeno multicanal como un todo, en lugar de una consideración segmentada.

El comprender realmente por qué el cliente adopta y utiliza los diferentes canales de comunicación es comprender cómo se crea el negocio en ChannelBank y cómo puede mejorar. Nuevos criterios en la medición de las operaciones y cambios estructurales en la de cada canal serán pasos necesarios para alcanzar esta meta. Se necesita hacer esfuerzos en las direcciones señaladas, para comprender realmente cómo utilizan el banco los clientes de ChannelBank y tener una imagen nítida de cómo ChannelBank puede servirles mejor, al tiempo que le permitiría seguir innovando, creando nuevos productos y servicios cuya finalidad sería la de retener clientes y conseguir otros nuevos, dando lugar a un mayor negocio.

Lo que hemos visto hasta el momento se refiere a las razones internas de la adopción y al lanzamiento de nueva tecnología por parte de la empresa, para ponerla en manos de los clientes. Aunque esto sea solamente el principio en la comprensión de este proceso, porque nos queda todavía analizar exhaustivamente el punto de vista del cliente/usuario. Cuando comparamos la adopción de todos los canales de comunicación, aparecen varios puntos que se repiten. Para aquellos clientes que están considerando la adopción, algo esencial es percibir cómo el nuevo sistema les ayudará en la vida, en lo tocante a sus finanzas.

Esto está en la misma línea de uno de los principales atributos, "ventaja relativa", que explican la adopción. Necesitamos tener claro que, a la hora de darlos a conocer, los nuevos canales de difusión son desconocidos para el cliente. La Tecnología se percibe como "el futuro", "muchas posibilidades", pero, al mismo tiempo, se percibe como "fría" y difícil de utilizar. En el entorno bancario hay un interés especial en sentir el sistema como "seguro" y también como "tangible". Los clientes necesitan saber que las operaciones ocurren en realidad, cuando ellos las



llevan a cabo. Es uno de los cinco atributos que señala Rogers, la "observabilidad". Por lo tanto, los futuros canales de comunicación necesitan ser comunicados a un entorno familiar, más que enfocarlos con la idea de que la tecnología es futuro o conlleva un gran despliegue de posibilidades. Los usuarios necesitan saber cómo va ayudarles la tecnología a resolver sus situaciones personales, en términos de experiencia bancaria y, lo que todavía es más importante, en qué medida esta nueva tecnología es diferente de la de otros canales de comunicación.

Desde el punto de vista del cliente que adopta la tecnología y que la usa, en el siguiente capítulo veremos el peso que tienen estos atributos. También tendremos datos del no uso de la tecnología, para así poder completar el estudio del fenómeno de adopción y uso de la tecnología en su totalidad, dentro del caso real que nos ocupa.

## **Capítulo 4: Los clientes y la adopción y uso de los diferentes canales de comunicación de ChannelBank**

En el capítulo anterior hemos analizado los factores que influyen dentro de la empresa para la adopción de las tecnologías de la información. Hemos analizado cada uno de los canales de comunicación que tiene ChannelBank y hemos expuesto, desde el punto de vista de la adopción de tecnología por la empresa, las decisiones que se han ido tomando, según las fases del modelo de innovación y decisión de Rogers (2003, pp.168-218).

En el presente capítulo, analizamos la adopción de los nuevos medios de comunicación por el cliente de ChannelBank y nos basamos en la literatura que hemos empleado en el capítulo segundo. Recordemos una vez más que esta parte de la tesis, en la que estudiamos la adopción de la tecnología por el cliente, es realmente una propuesta propia para entender los mecanismos que influyen en la adopción de varios canales de comunicación con objeto de comunicarse con la empresa. Este fenómeno no ha sido estudiado antes en los términos que plantea la introducción de esta tesis, es decir, con una multicanalidad real que incluye la tecnología y la interacción directa con la oficina. La elaboración de este capítulo es totalmente original y directa, a partir de lo aprendido y lo ya señalado en el segundo, dedicado a la teoría atinente al consumidor, receptor y usuario.

Comenzamos éste con una descripción cualitativa de la población en general de ChannelBank. Veremos la importancia que tiene esto, a la hora de decidir la muestra con que se trabajará en el resto de la investigación de campo.

La siguiente sección describe la herramienta utilizada para analizar cuantitativamente al cliente de ChannelBank, la encuesta. La encuesta es una herramienta estadística que consiste en tomar una muestra de la población general, en este caso de los clientes de ChannelBank, y estudiar a un fragmento estadístico de la misma, para poder realizar aseveraciones sobre esa población con un margen de error determinado. Desde el punto de vista empírico, hemos creído que era el método adecuado para conocer cómo la población de ChannelBank respondía a una serie de variables que creemos que pueden influir en la adopción y el uso de la tecnología.

La encuesta permite una medida exacta de una serie de variables, pero sin duda se queda corta en ayudar a comprender las razones que llevan a un individuo a adoptar o no adoptar una determinada conducta. Por eso hemos creído conveniente combinar esta técnica de investigación con otra que nos permite ahondar en el fenómeno que estamos estudiando: las entrevistas en profundidad.

La última parte de esta investigación describe y analiza los datos referentes a las entrevistas en profundidad que se realizaron a clientes con diferentes niveles de uso de los canales de comunicación de ChannelBank.

## 4.1 Población

A la hora de emprender el estudio de la clientela de ChannelBank, nos planteamos el uso que de los diferentes canales de comunicación hacían esos clientes. Porque una de las finalidades más importantes de esta tesis es el examinar qué canales utilizan para comunicarse con el banco.

Para ello partimos de datos que recogimos sobre todos los clientes activos de ChannelBank de diciembre del 2006 a septiembre de 2007. Describiremos la utilización efectiva de cada uno de los **canales de comunicación. Cuando mencionemos “utilización real”, nos estaremos refiriendo al número total de transacciones llevadas a cabo por cada cliente mediante cada canal durante ese período.**

En nuestra primera aproximación a la comprensión del uso de los canales, agrupamos a la población según la utilización de éstos, basándonos en distintas agrupaciones que incluían la interacción presencial y diferentes combinaciones fundamentadas en la tecnología **o la interacción humana...**

En un principio nos planteábamos el estudiar únicamente a los **clientes llamados “unicanales” (los que sólo utilizaban un canal de comunicación para interactuar con el banco)** y compararlos con los **clientes “multicanales”**. **Al comenzar a estudiar las frecuencias de uso** por la población segmentada, nos encontramos con que, si seguíamos esta aproximación, nos dejaríamos fuera de la muestra a casi la mitad de la clientela del banco, tal y como podemos comprobar en el siguiente cuadro:

Canal de comunicación	Frecuencia	%
Oficinas	45 752	14,20
Internet	16 256	5,00
Teléfono	3 828	1,20

Móvil	5 903	1,80
Multicanal	60 101	18,70
No disponible	37 642	11,70
Resto	152 526	47,40
<b>Total</b>	<b>322 008</b>	<b>100</b>

La primera conclusión basada en estos datos fue que más de la mitad de los clientes activos utiliza al menos dos canales para comunicarse con el banco. Otra gran sorpresa llegó al descubrir que tan solo el 5% de los clientes usa Internet de forma exclusiva y que el segmento más grande de clientes, un 18,7%, utiliza todos los canales de comunicación, al contrario de la creencia interna, que daba primacía a las oficinas.

Este descubrimiento nos llevó a replantearnos el lugar que ocupan la tecnología y el trato humano con los clientes. Queríamos profundizar más en los agrupamientos de tecnología y la presencia humana cuando los clientes interactuaban con el banco.

Queríamos conocer exactamente qué canales producían esos agrupamientos.

En la estratificación que sigue y en la que se utilizó posteriormente para la encuesta se mantienen aquellos grupos que son representativos, por incluir a un alto porcentaje de clientes o por ser interesantes para esta investigación (Oficinas e Internet), y después se agrupan teniendo en cuenta la tecnología y las frecuencias de cada grupo, como explicamos más adelante.

Basándonos en el tipo de canales de comunicación utilizados y en la frecuencia de utilización, incluimos a los clientes en siete grupos de uso principales, cada uno de los cuales representa un modelo de empleo del canal.

La pertenencia al grupo de uso de canal se considerará la consecuencia última de este proyecto. Estamos interesados en

identificar las razones por las que la gente elige canales diferentes para comunicarse con el banco. Entre los distintos canales, las sucursales se consideran como un método convencional, mientras que Internet requiere una mayor preparación técnica. Uno de los objetivos a la hora de realizar esta encuesta es descubrir cuáles son los predictores de uso para el canal convencional, el canal de Internet, Banca Telefónica o alguna de las combinaciones entre ellos.

Canal de comunicación		N	%	N grupo	% grupo
<b>Oficinas</b>	Sólo oficina	45752	14,20	45752	14,20
<b>Internet</b>	Sólo Internet	16256	5,00	16256	5,00
<b>Oficina+ Internet</b>	Oficina + sólo Internet	19874	6,20	19874	6,20
<b>Oficina+ Teléfono/Móvil</b>	Oficina + Teléfono	8188	2,50	35634	11,10
	Oficina + Móvil	15712	4,90		
	Oficina + Teléfono + Móvil	11734	3,60		
<b>Internet+ Teléfono/Móvil</b>	Internet + Teléfono	7984	2,50	42 322	13,10
	Internet + Móvil	16048	5,00		
	Internet + Teléfono + Móvil	18290	5,70		
<b>Teléfono/Móvil</b>	Sólo teléfono	3828	1,20	13800	4,30
	Sólo móvil	5903	1,80		
	Teléfono + Móvil	4069	1,30		
<b>Multicanal</b>	Oficina + Internet + Teléfono	19204	6,00	110728	34,40
	Oficina + Internet + Móvil	31423	9,80		
	Oficina + Internet + Teléfono + Móvil	60101	18,70		
<b>Ningún canal</b>		37642	11,70	37642	11,70
			Total	322008	100,0

Esta estratificación nos proporciona una mejor comprensión acerca de cómo utiliza cada cliente cada uno de los canales de comunicación. En primer lugar, aunque Internet tiene en conjunto un número más elevado de transacciones, según los datos internos de ChannelBank en 2006, se utiliza como único canal de comunicación tan sólo por el 5% de los clientes del banco, es decir, es un canal que se usa junto con otro canal de apoyo.

Las sucursales<sup>23</sup> son el canal más usado cuando el cliente es unicanal, con el 14% del conjunto, seguidas por Internet.

Dado que los porcentajes de los que solamente utilizan el teléfono o el teléfono móvil son tan pequeños, decidimos reunir a esos clientes en un único grupo, que incluye usuarios que solamente utilizan el teléfono, los que solamente utilizan el teléfono móvil y los que utilizan el móvil y el fijo. Todo este grupo representa un 4,30% de la población total.

De la combinación de grupos que hemos creado, el mayor es Internet + Teléfono/Móvil, con un 13,10% de la población total, seguido de Sucursal + Teléfono/Móvil, con un 11,10%. Antes de tener los datos de uso que están representados en esta tabla nos inclinábamos a pensar que la combinación de canales mayoritaria sería Sucursal + Internet, al tratarse de una combinación de canal tecnológico remoto con canal presencial; no obstante esta combinación solamente supone el 6,20%.

El grupo más importante es el grupo multicanal, con un 34% de la población. Otro grupo numeroso es el que no utiliza ningún canal, casi un 12%, que no empleó ninguno de los citados canales de comunicación durante un período de siete meses.

En conjunto, los clientes de ChannelBank tienden a utilizar un canal de comunicación sobre el resto. Podemos concluir que, si la gente utiliza más de un canal de comunicación, tiende a utilizar más de un canal tecnológico; de no ser así, tendríamos que esperar un grupo mucho mayor de gente que utiliza Internet y la sucursal solamente, y el porcentaje es solamente del 6,20% del total de la población. El grupo multicanal es el mayor, con un 34% del conjunto de la población.

---

<sup>23</sup> Se utiliza indistintamente el término oficina o sucursal.

Por lo tanto, cuando un cliente utiliza más de un canal tecnológico, tiende a aumentar aun más esa diversidad de canales. Pero, ¿qué es lo que desencadena la utilización de más de un canal tecnológico? ¿Qué razones están detrás?

Ahora necesitamos investigar en qué medida esos grupos son diferentes y similares en lo referente a las variables independientes que hemos seleccionado para nuestra población.

#### 4.1.1 Edad

En este primer conjunto incluimos todos los diferentes grupos de los que hablamos al principio del apartado, tan solo como referencia, por si se quiere profundizar en cada uno de ellos.

<b>Multicanal(2)</b>			
	Media	N	$\sigma$
Oficina	54,78	45138	16,973
Internet	45,01	16194	13,653
Oficina + Internet	46,11	19810	13,780
Oficina + Teléfono	49,68	8169	13,939
Oficina + Móvil	46,09	15689	12,939
Oficina + Teléfono + Móvil	45,33	11718	11,676
Internet + Teléfono	43,93	7955	11,934
Internet + Móvil	39,94	16023	9,728
Internet + Teléfono + Móvil	39,44	18236	9,024
Teléfono	47,63	3812	13,083
Móvil	44,38	5890	12,080
Teléfono + Móvil	43,20	4062	10,685
Oficina + Internet + Teléfono	45,01	19129	12,728
Oficina + Internet + Móvil	41,55	31383	10,569
Oficina + Internet + Teléfono + Móvil	41,57	59994	10,501
No uso	54,40	36347	17,347

No obstante, nos centramos en este grupo, que es el que utilizaremos más adelante en la estratificación de la encuesta, como ya hemos señalado.



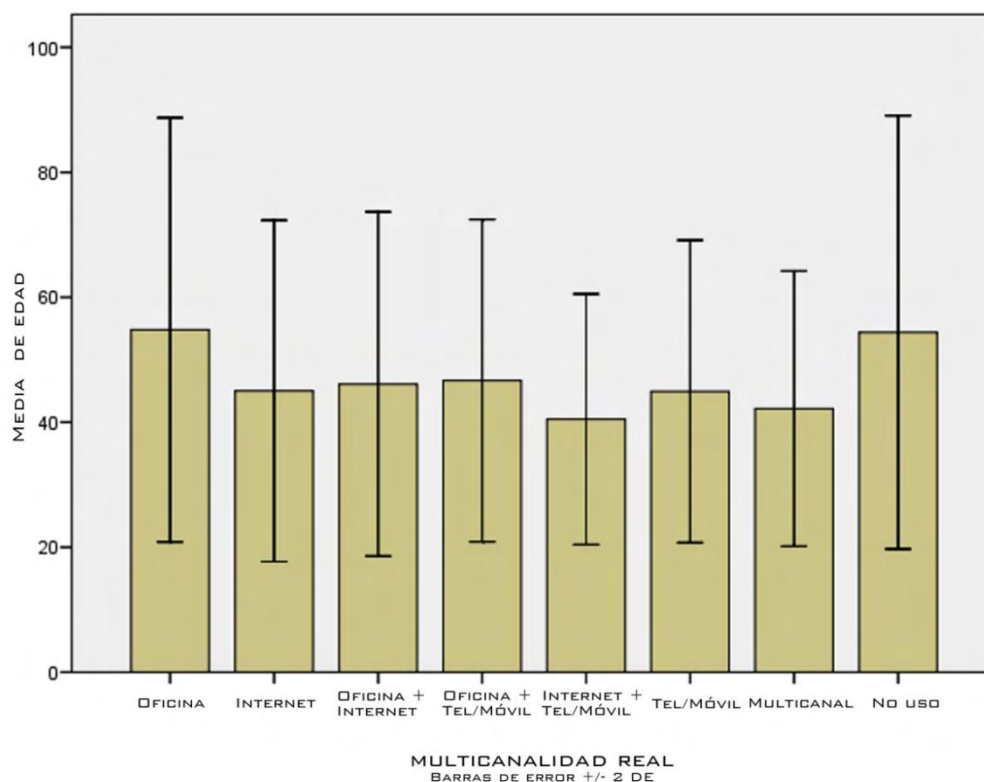
### **Multicanal**

	Media	N	$\sigma$
Oficina	54,78	45138	16,973
Internet	45,01	16194	13,653
Oficina + Internet	46,11	19810	13,780
Oficina + Teléfono/Móvil	46,66	35576	12,890
Internet + Teléfono/Móvil	40,47	42 214	10,037
Teléfono/Móvil	44,93	13764	12,106
Multicanal	42,16	110506	11,015
No uso	54,40	36347	17,347

Acerca de la edad de nuestra población y el papel que desempeña en la adopción y utilización multicanal, no incluimos a aquellos clientes que menores de 14 años o mayores de 120.

Para el resto de la variable edad, el grupo con una media de edad mayor (54 años) utiliza solamente la sucursal, también es el que tiene un mayor desviación, 17 años, lo que indica la gran diversidad de personas que utiliza las sucursales solamente.

Por otra parte, el estrato más joven es el grupo que utiliza Internet + Teléfono/Teléfono Móvil, con un promedio de edad de 40 años y una desviación estándar mucho menor de 10 años. El grupo multicanal es también muy joven, con una media de 42 años y una desviación estándar menor de 11 años.



La variable de edad no nos proporciona mucha luz en lo que se refiere a la adopción y uso de los diferentes canales de comunicación, ya que tenemos una gran desviación estándar para todos los grupos. Para una comprensión mejor de esta variable tan importante, vamos a agrupar la edad por tramos y ver cómo afecta el uso de los canales de comunicación.

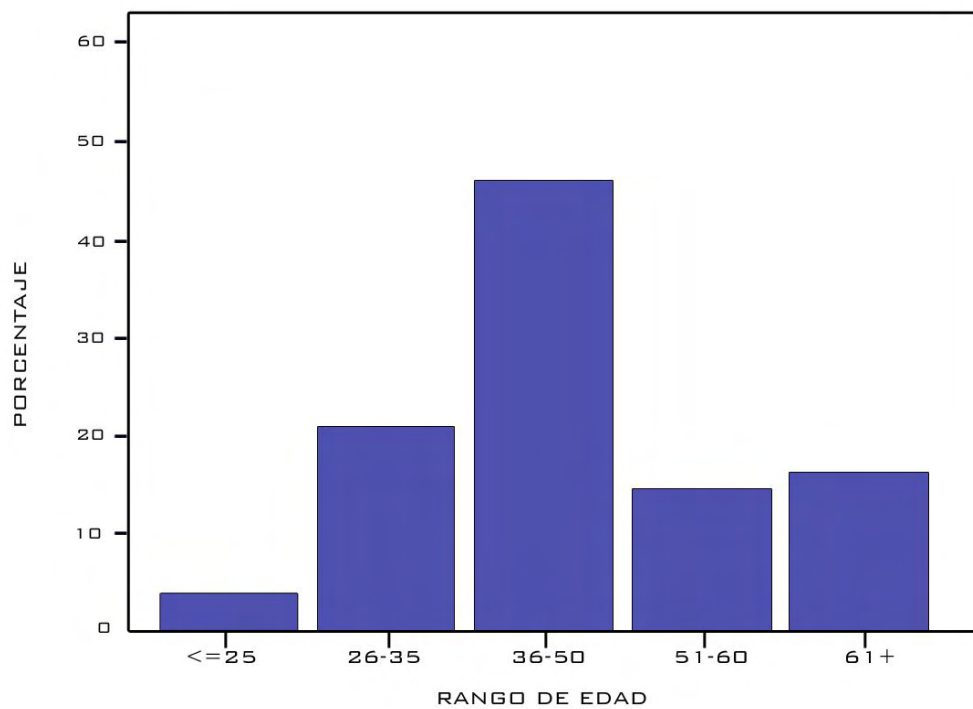
### 4.1.2 Tramos de edad

El agrupar las diferentes edades por tramos es una práctica estadística común. En nuestro caso hemos elegido los tramos de edad que utiliza ChannelBank internamente para segmentar a sus clientes, ya que esto tendrá un mayor valor en esta investigación que otras segmentaciones que se hayan realizado en la literatura. Aquí nos adaptamos a un caso real y a un banco real español.

Cuando ChannelBank determinó estos grupos de edades, consideró también sus necesidades bancarias. En consecuencia, las personas comprendidas en cada uno de los grupos tendrían el mismo tipo de necesidades bancarias en lo que respecta a productos y servicios. Esto es muy positivo para nuestro propósito, ya que también podemos unir esas necesidades específicas al uso de los canales de comunicación.

Por lo tanto, tenemos un total de los siguientes cinco grupos: menores de 25 años (con una edad mínima de 14), de 26 a 35, de 36 a 50, de 51 a 60 y, finalmente, de 61 en adelante, siendo la edad máxima contemplada la de 120.

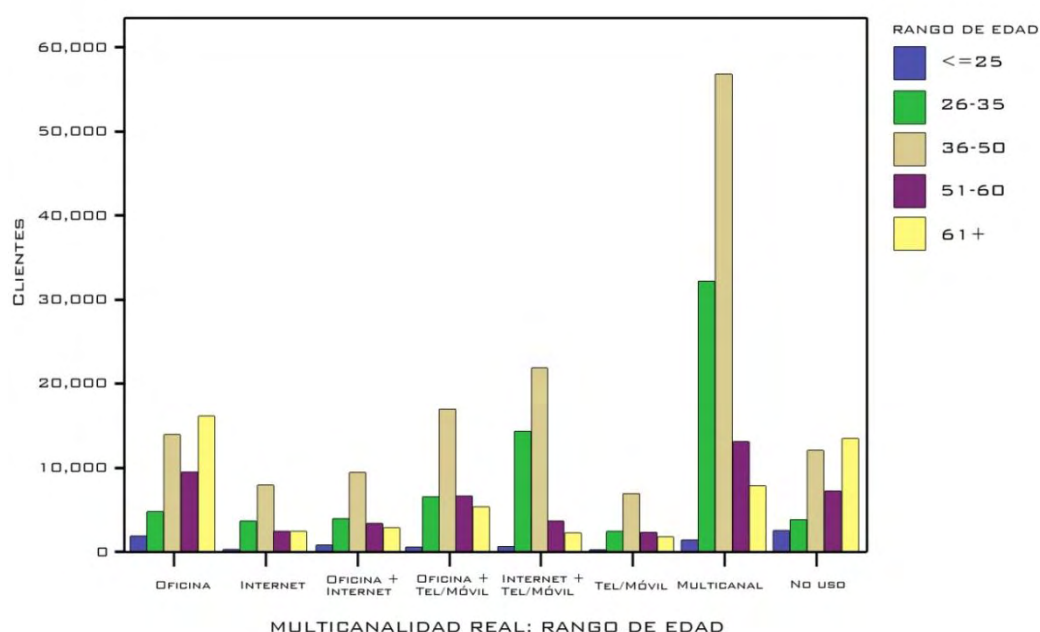
Tramo de edad				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
<= 25	7356	2,3	2,3	2,3
26-35	72 145	22,4	22,4	24,7
36-50	144870	45,0	45,1	69,8
51-60	47157	14,6	14,7	84,5
61+	49937	15,5	15,5	100,0
<b>Total</b>	<b>321465</b>	<b>99,8</b>	<b>100,0</b>	--
Valores perdidos	543	0,2	--	--
<b>Total</b>	<b>322 008</b>	<b>100,0</b>	--	--



Cuando vemos la frecuencia de nuestra población, vemos que casi el 50% está en la franja de los 36-50 años, seguido de un grupo más joven, de 26 a 35 años.

Canales: multicanal		Tramo de edad					Total
		<= 25	26-35	36-50	51-60	61+	
<b>Oficina</b>	Recuento	1618	4685	13920	9371	16011	45605
	% Multicanal	3,5%	10,3%	30,5%	20,5%	<b>35,1%</b>	100%
	% tramo de edad	<b>22%</b>	6,5%	9,6%	19,9%	<b>32,1%</b>	14,2%
<b>Internet</b>	Recuento	377	3791	7758	2169	2128	16223
	% Multicanal	2,3%	23,4%	<b>47,8%</b>	13,4%	13,1%	100%
	% tramo de edad	5,1%	5,3%	5,4%	4,6%	4,3%	5%
<b>Oficina + Internet</b>	Recuento	435	4138	9172	3238	2852	19835
	% Multicanal	2,2%	20,9%	<b>46,2%</b>	16,3%	14,4%	100%
	% tramo de edad	5,9%	5,7%	6,3%	6,9%	5,7%	6,2%
<b>Oficina + Teléfono/ Móvil</b>	Recuento	491	6497	16815	6622	5178	35603
	% Multicanal	1,4%	18,2%	<b>47,2%</b>	18,6%	14,5%	100%
	% tramo de edad	6,7%	9%	11,6%	<b>14%</b>	10,4%	11,1%
<b>Internet + Teléfono/ Móvil</b>	Recuento	557	14404	21690	3621	2007	42 279
	% Multicanal	1,3%	34,1%	<b>51,3%</b>	8,6%	4,7%	100%
	% tramo de edad	7,6%	<b>20%</b>	15%	7,7%	4%	13,2%
<b>Teléfono/ Móvil</b>	Recuento	199	2803	7151	2092	1536	13781
	% Multicanal	1,4%	20,3%	<b>51,9%</b>	15,2%	11,1%	100%
	% tramo de edad	2,7%	3,9%	4,9%	4,4%	3,1%	4,3%
<b>Multicanal</b>	Recuento	1363	32 141	56605	12 902	7604	110615
	% Multicanal	1,2%	29,1%	51,2%	11,7%	6,9%	100%
	% tramo de edad	18,5%	<b>44,6%</b>	<b>39,1%</b>	<b>27,4%</b>	15,2%	34,4%
<b>No adopción</b>	Recuento	2316	3686	11759	7142	12 621	37524
	% Multicanal	6,2%	9,8%	<b>31,3%</b>	19%	<b>33,6%</b>	100%
	% tramo de edad	<b>31,5%</b>	5,1%	8,1%	15,1%	<b>25,3%</b>	11,7%
Total	Recuento	7356	72145	144870	47157	49937	321465
	% Multicanal	2,3%	22,4%	45,1%	14,7%	15,5%	100%
	% tramo de edad	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A continuación vemos la representación gráfica de la tabla anterior:



Cuando observamos los segmentos de edad y los grupos multicanal, el grupo que sobresale más es el de 26-35 años. Es el más multicanal, seguido por el de 36 -50 años. Esto resulta un tanto sorprendente, ya que esperábamos que el grupo con una mayor combinación de nuevas tecnologías fuera el más joven y no el de mayor edad.

Al estudiar detenidamente los agrupamientos y las variables de edad, lo que más destaca es lo siguiente:

**Sucursal:** El porcentaje mayor de aquellos que utilizan únicamente la sucursal pertenece al tramo 61+, seguido del tramo 36-50. Pero, como es aquí en donde se encuentra el mayor número de usuarios de 61 años o más entre todos los canales o combinaciones, podemos concluir que para ese tramo de edad las sucursales como único canal son la elección más común.

**Internet:** El número mayor de usuarios que tienen éste como único canal de comunicación para relacionarse con el banco se halla en el tramo de 36-50 años, es decir, el 47,8% de quienes emplean sólo este canal. El segundo mayor grupo está en el tramo de 26-35, con más del 23% de los que únicamente utilizan Internet con un propósito financiero. Muy sorprendente es la casi homogeneidad de los bajos porcentajes de utilización de Internet como canal único en todos los tramos de edad con respecto a sus respectivas poblaciones totales. Esperábamos encontrar en el tramo  $\leq 25$  una utilización mucho mayor que en, por ejemplo, el tramo 61+. ¿Por qué no ocurre así?

**Sucursal + Internet:** Los porcentajes de los que utilizan solamente Sucursales e Internet son muy similares en los distintos tramos de edad. El mayor número se encuentra en el tramo de 36-50, con casi el 50%.

**Sucursales+teléfono+teléfono móvil:** Este grupo también es bastante homogéneo, en lo que se refiere a segmentos de edad que utilizan esta combinación. Resaltamos el segmento de 51-60, ya que utiliza esta combinación el 14% de sus componentes, el mayor porcentaje de todos los segmentos.

**Internet+teléfono/teléfono móvil:** Éste es también un grupo muy similar al anterior, muy homogéneo. El 20 % del total del tramo de edad entre 26-35 utiliza esta combinación para relacionarse con el banco.

**Teléfono/teléfono móvil:** Esta categoría también es muy homogénea, en lo que se refiere a los porcentajes por tramo de edad. Los más reducidos son los de los tramos  $\leq 25$  y 61+, que rondan el 3%.

**Multicanal:** Este es el grupo más numeroso de todos los que hemos estudiado, con casi el 35% del total de población. Es la categoría más elevada para el tramo de edad entre los 26-35, con un 44,6% de su

total, el mayor también para el tramo 36-50, con un 39,1%, y para el 51-60, con un 27,4%. Es además una opción importante para los segmentos de edades de  $\leq 25$  y el de 61+. ¿Por qué?

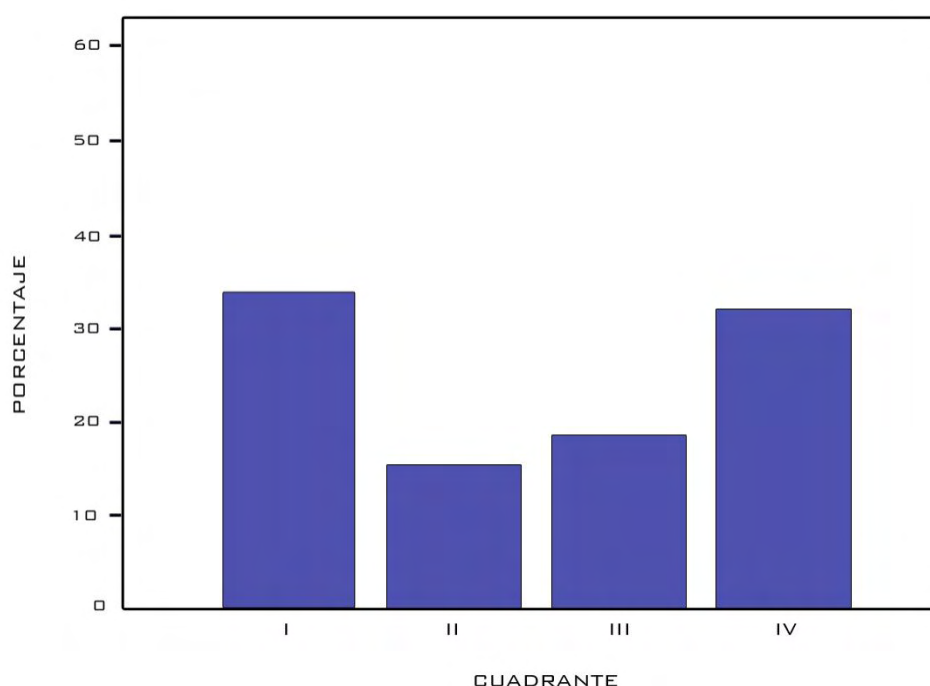
**Ninguna utilización:** Los porcentajes mayores de no usuarios con respecto a sus respectivas poblaciones totales se centran en los tramos de  $\leq 25$  y el de 61+. El correspondiente a  $\leq 25$  es el mayor, con un 31,5% de no usuarios, y el segundo es el correspondiente al tramo 61+, con un 25,3%. ¿Será esto así porque esos segmentos de edad no tienen una vida financiera activa? Quizá lo sea para el tramo  $\leq 25$ , pero no lo parece tanto para el de 61+.



### 4.1.3 Cuadrante

El cuadrante es una medida interna de ChannelBank, utilizada durante décadas para tomar decisiones bancarias que han afectado desde la estrategia de comunicación a la estrategia de lanzamiento de un producto o servicio. En este caso, nosotros la elegimos precisamente por la importancia que tiene para el banco y por conocer cómo el beneficio por cliente y la lealtad afectan al uso de la multicanalidad.

Cuadrante		
	Frecuencia	%
I	105282	33,0
II	52 948	16,6
III	61354	19,2
IV	99932	31,3
Total	319516	100,0
Valores perdidos	2492	--
Total	322 008	--

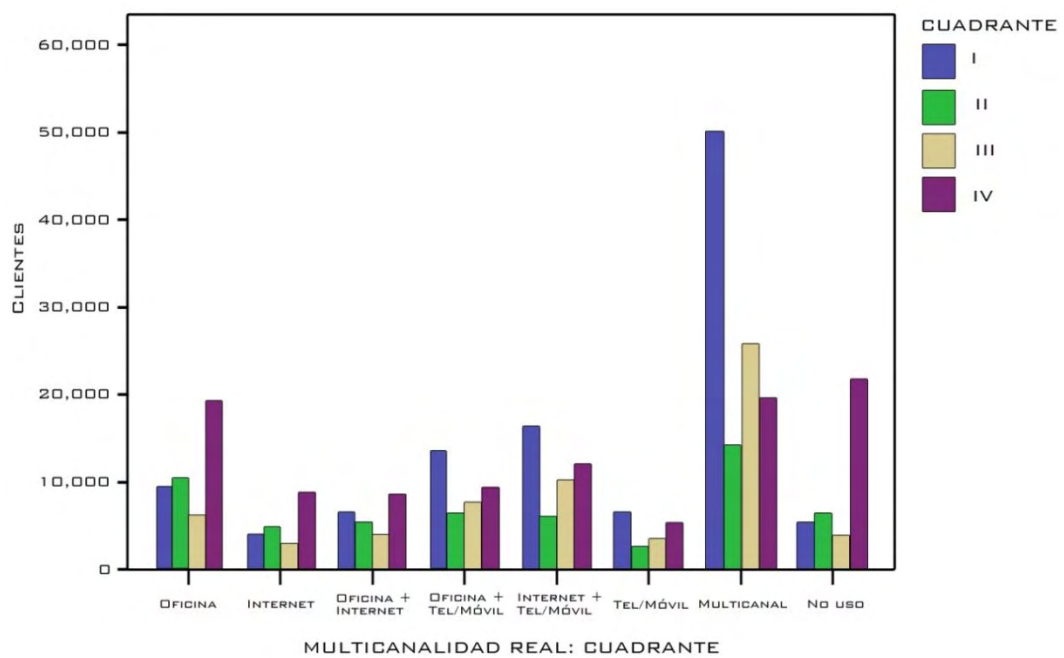


Para la variable cuadrante, una de las que hemos seleccionado con la finalidad de estratificación, tenemos un 33% de personas que pertenecen al cuadrante I (el grupo de clientes más leal y que

proporciona mayores beneficios) y un 31% de clientes que pertenecen al cuadrante IV (el grupo de clientes menos leal y el que menor beneficio reporta).

	Válidos		Valores perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Multicanal * cuadrante	319516	99,2%	2492	0,8%	322 008	100%

Multicanal * cuadrante tabulación cruzada		Cuadrante				Total
		I	II	III	IV	
Oficina	Recuento	9119	10300	5922	19431	44772
	% Multicanal	20,4%	23%	13,2%	<b>43,4%</b>	100%
	% Cuadrante	8,7%	19,5%	9,7%	19,4%	14%
Internet	Recuento	3039	3579	1951	7677	16246
	% Multicanal	18,7%	22%	12%	<b>47,3%</b>	100%
	% Cuadrante	2,9%	6,8%	3,2%	7,7%	5,1%
Oficina + Internet	Recuento	5655	4504	2884	6693	19736
	% Multicanal	28,7%	22,8%	14,6%	33,9%	100%
	% Cuadrante	5,4%	8,5%	4,7%	6,7%	6,2%
Oficina + Teléfono/Móvil	Recuento	13060	6139	7198	8721	35118
	% Multicanal	<b>37,2%</b>	17,5%	20,5%	24,8%	100%
	% Cuadrante	12,4%	11,6%	11,7%	8,7%	11%
Internet + Teléfono/Móvil	Recuento	14828	5910	10294	11262	42 294
	% Multicanal	<b>35,1%</b>	14%	24,3%	26,6%	100%
	% Cuadrante	14,1%	11,2%	16,8%	11,3%	13,2%
Teléfono/Móvil	Recuento	3949	2413	2683	4727	13772
	% Multicanal	28,7%	17,5%	19,5%	<b>34,3%</b>	100%
	% Cuadrante	3,8%	4,6%	4,4%	4,7%	4,3%
Multicanal	Recuento	50412	13717	26020	19892	110041
	% Multicanal	<b>45,8%</b>	12,5%	23,6%	18,1%	100%
	% Cuadrante	<b>47,9%</b>	<b>25,9%</b>	<b>42,4%</b>	19,9%	34,4%
No uso	Recuento	5220	6386	4402	21529	37537
	% Multicanal	13,9%	17%	11,7%	<b>57,4%</b>	100%
	% Cuadrante	5%	12,1%	7,2%	21,5%	11,7%
Totales	Recuento	105282	52 948	61354	99932	319516
	% Multicanal	33%	16,6%	19,2%	31,3%	100%
	% Cuadrante	100%	100%	100%	100%	100%



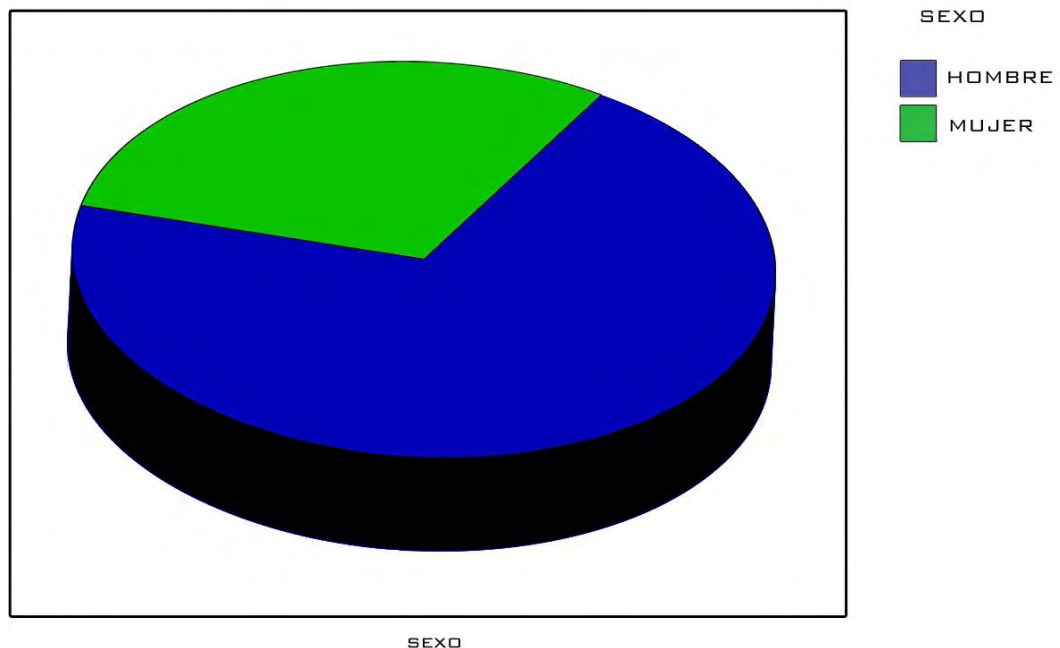
Cuando llevamos a cabo una tabulación cruzada entre cuadrante y tipo de grupo multicanal, lo primero que destaca es que el cuadrante I es el mayor dentro del grupo multicanal, con más de un 45% de los clientes que son multicanal. El cuadrante I es también el mayor grupo dentro de las combinaciones Sucursal + Teléfono/Teléfono Móvil, Internet + Teléfono/Teléfono Móvil.

Un tanto preocupante sin embargo es el dato de los individuos del cuadrante I que utilizan solamente sucursales, ya que este es el canal más caro para ChannelBank, porque requiere empleados que utilicen parte de su tiempo en el trato con los clientes. Los clientes del cuadrante IV utilizan más las sucursales que los del cuadrante I, cuando para el banco debería ser al revés en términos de beneficio. Al banco le interesaría sin duda alguna que los clientes que menos beneficios dan al banco fuesen los que utilizasen exclusivamente la tecnología, ya que resulta más barata.

#### 4.1.4 Sexo

El sexo es sin duda una de las variables que más se tienen en cuenta a la hora de estudiar el uso de la tecnología, por eso cobra gran importancia para nuestro estudio.

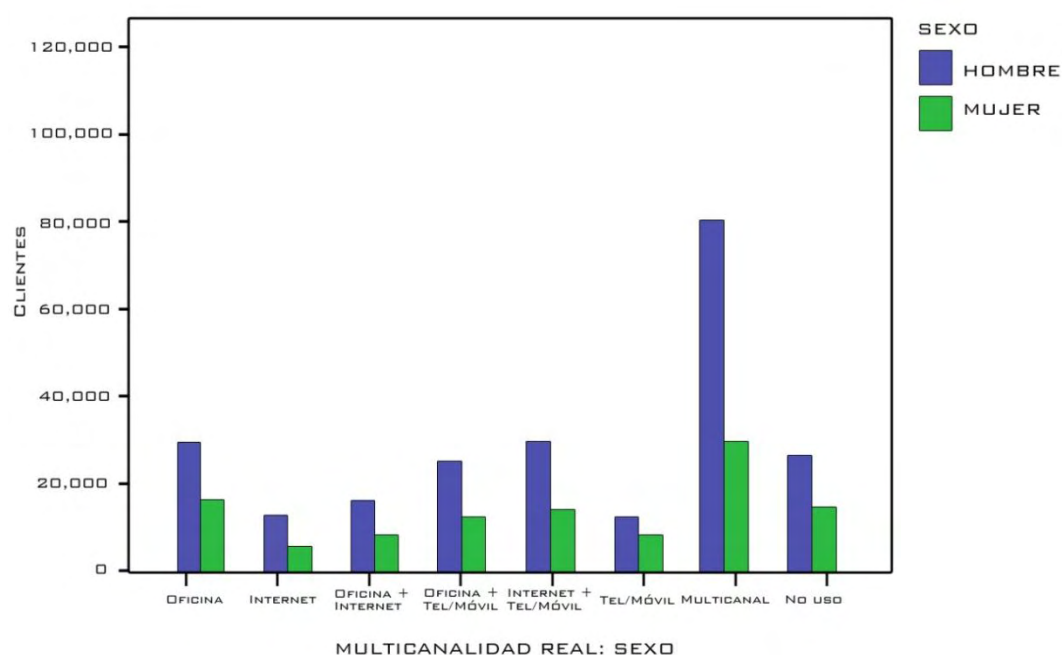
Sexo		
	Frecuencia	%
Hombres	224 013	69,6
Mujeres	97 969	30,4
Valores perdidos	26	0,0
<b>Total</b>	<b>322 008</b>	<b>100,0</b>



Es decir, tenemos un 70% de hombres y un 30% de mujeres.

Multicanal * Sexo Tabulación cruzada		Sexo		Total
		Hombres	Mujeres	
Oficina	Recuento	30383	15364	45747
	% Multicanal	66,4%	33,6%	100%
	% Sexo	13,6%	<b>15,7%</b>	14,2%
Internet	Recuento	11705	4548	16253
	% Multicanal	72%	28%	100%
	% Sexo	5,2%	4,6%	5%

Oficina + Internet	Recuento	14390	5483	19873
	% Multicanal	72,4%	27,6%	100%
	% Sexo	6,4%	5,6%	6,2%
Oficina + Teléfono/Móvil	Recuento	23793	11840	35633
	% Multicanal	66,8%	33,2%	100%
	% Sexo	10,6%	<b>12,1%</b>	11,1%
Internet + Teléfono/Móvil	Recuento	30072	12 245	42 317
	% Multicanal	71,1%	28,9%	100%
	% Sexo	13,4%	12,5%	13,1%
Teléfono/Móvil	Recuento	9067	4732	13799
	% Multicanal	65,7%	34,3%	100%
	% Sexo	4%	<b>4,8%</b>	4,3%
Multicanal	Recuento	80549	30175	110724
	% Multicanal	72,7%	27,3%	100%
	% Sexo	36%	30,8%	34,4%
No uso	Recuento	24054	13582	37636
	% Multicanal	63,9%	36,1%	100%
	% Sexo	10,7%	<b>13,9%</b>	11,7%
Total	Recuento	224013	97969	321982
	% Multicanal	69,6%	30,4%	100%
	% Sexo	100%	100%	100%



Los hombres son más activos que las mujeres en todas las agrupaciones que hemos hecho en la estratificación.

Entre las mujeres, un porcentaje mayor utiliza las sucursales bancarias (15,70% frente a un 13,60% de hombres) y lo mismo ocurre con la combinación Oficina + Teléfono/Móvil (12,10% frente al 10,60%).

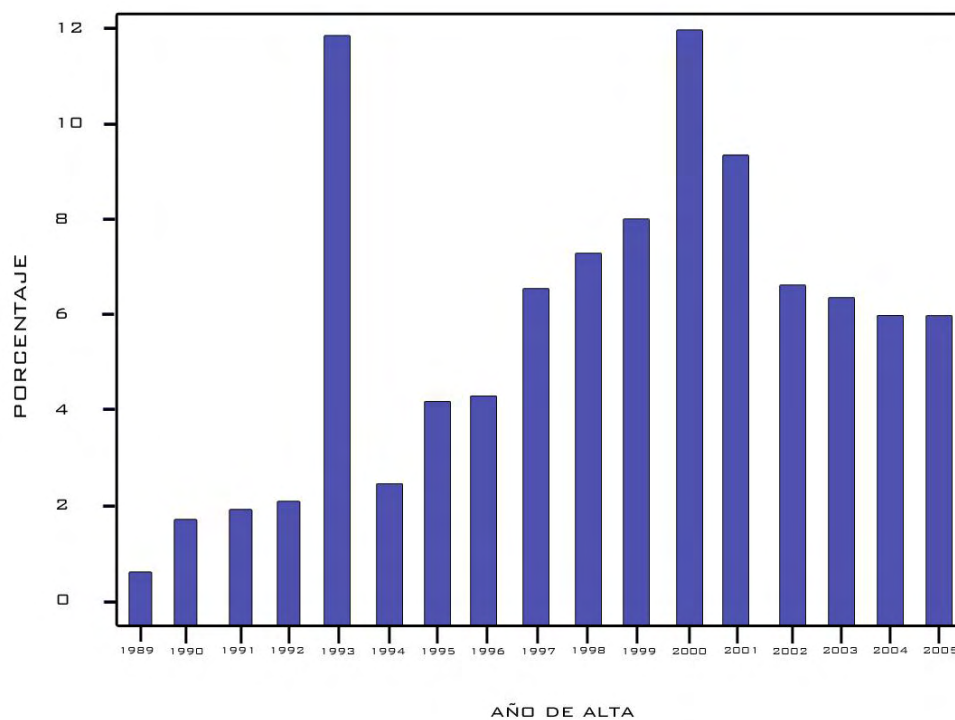
En cuanto a los clientes que solamente utilizan el teléfono y el móvil para comunicarse con el banco, el 4,8% son mujeres, frente al 4% de hombres.

En los que no utilizan ningún canal, un porcentaje mayor de mujeres no utilizó ninguno en el período de 7 meses que hemos considerado: el 13,90% frente al 10,70% de hombres.

#### 4.1.5 Año de alta como cliente

Otra de las variables que queríamos conocer de la población con respecto al uso de la multicanalidad era la antigüedad como clientes, ya que sabemos que es una variable que influye en otros considerandos del banco, como la satisfacción.

Año en el que se hizo cliente				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
1989	3129	1,0	1,0	<b>1,0</b>
1990	5339	1,7	1,7	<b>2,6</b>
1991	5678	1,8	1,8	<b>4,4</b>
1992	5998	1,9	1,9	<b>6,3</b>
1993	37964	11,8	11,8	<b>18,0</b>
1994	8551	2,7	2,7	<b>20,7</b>
1995	14629	4,5	4,5	<b>25,2</b>
1996	15217	4,7	4,7	<b>30,0</b>
1997	21601	6,7	6,7	<b>36,7</b>
1998	23914	7,4	7,4	<b>44,1</b>
1999	25911	8,0	8,0	<b>52,2</b>
2000	38641	12,0	12,0	<b>64,2</b>
2001	30296	9,4	9,4	<b>73,6</b>
2002	22 828	7,1	7,1	<b>80,6</b>
2003	22 431	7,0	7,0	<b>87,6</b>
2004	19918	6,2	6,2	<b>93,8</b>
2005	19963	6,2	6,2	<b>100,0</b>

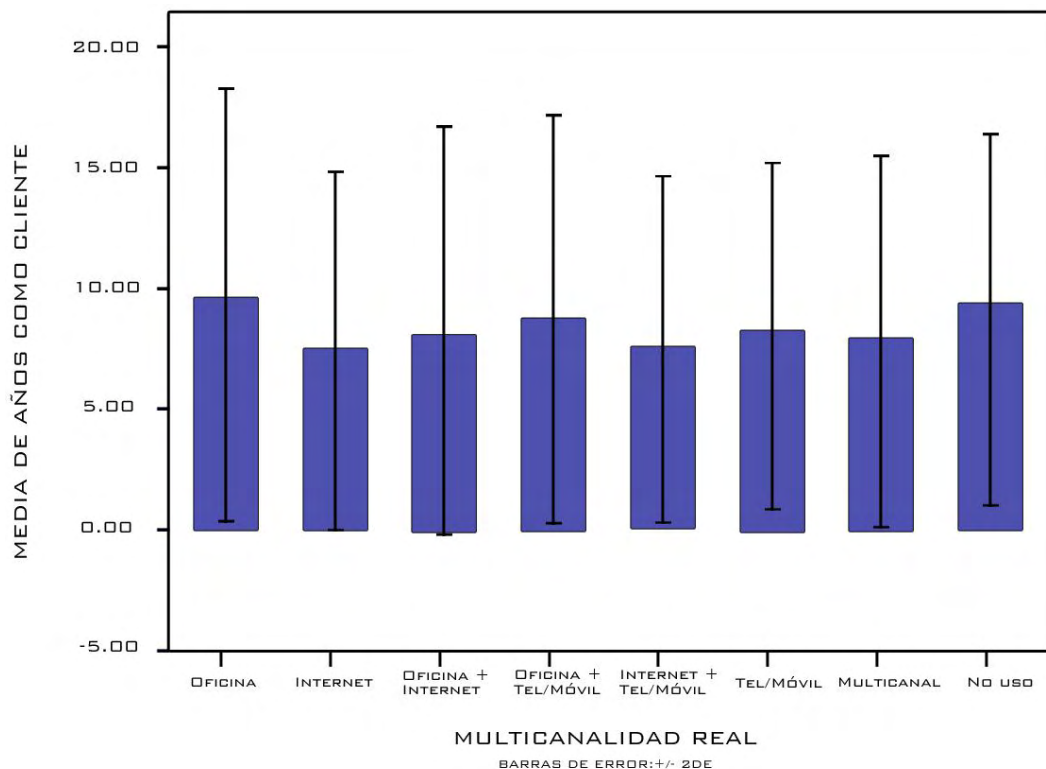


En cuanto a la afluencia anual de clientes, es importante señalar el gran incremento de 1993 (el año siguiente al lanzamiento de la banca telefónica) y el de 2000, año en el que el banco llevó a cabo una gran campaña de marketing para aumentar la clientela. El incremento en los cinco últimos años ha sido regular.

Años como cliente Multicanal	Incluidos		Excluidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
	322 008	100,0	0	0%	322 008	100,0

Años como cliente Multicanal	Media	N	$\sigma$
Oficina	9,4089	45752	4,39734
Internet	7,3513	16256	3,65254
Oficina + Internet	8,1253	19874	4,11116
Oficina + Teléfono/Móvil	8,6490	35634	4,11001
Internet + Teléfono/Móvil	7,4763	42 322	3,55389
Teléfono/Móvil	8,2667	13800	3,75482
Multicanal	8,1608	110728	3,97576
No uso	9,4058	37642	4,26316
Total	8,4092	322 008	4,07672





El número de años en ChannelBank no es una variable que afecte a la utilización multicanal. En el gráfico anterior vemos que para todos los grupos las desviaciones estándar son muy altas, con una gran dispersión, y algo menores para el grupo de solamente Internet y el grupo Internet+Teléfono/Móvil. Si tenemos en cuenta que Banca Telefónica e Internet se lanzaron en 1992 y 1999 respectivamente, sorprende que esto no afecte a la utilización del canal y no nos encontremos con dispersiones menores. Cuando el canal Internet se estudia por sí mismo, las medias son más pequeñas (alrededor de 7), así como la desviación estándar (3,6).

Basándonos en la información anterior, podríamos concluir que hay grupos de clientes de ChannelBank que se han ido haciendo clientes del banco durante el lanzamiento de determinados canales tecnológicos, al mismo tiempo que otro grupo de clientes ha ido adoptando canales tecnológicos nuevos y dejando de usar canales más antiguos como la oficina. De ahí que las medias de años como cliente

del banco sea similar para todos los canales aunque el lanzamiento de cada uno de ellos diste varios años entre sí.

#### 4.1.6 Estado civil

Aunque el estado civil no es una variable que hayamos encontrado en la literatura referente a la adopción y uso de la tecnología, sí tiene una gran influencia en el consumo de productos financieros y en la vida monetaria de una persona. Por esta razón, creímos conveniente estudiarla en el caso que estamos tratando<sup>24</sup>.

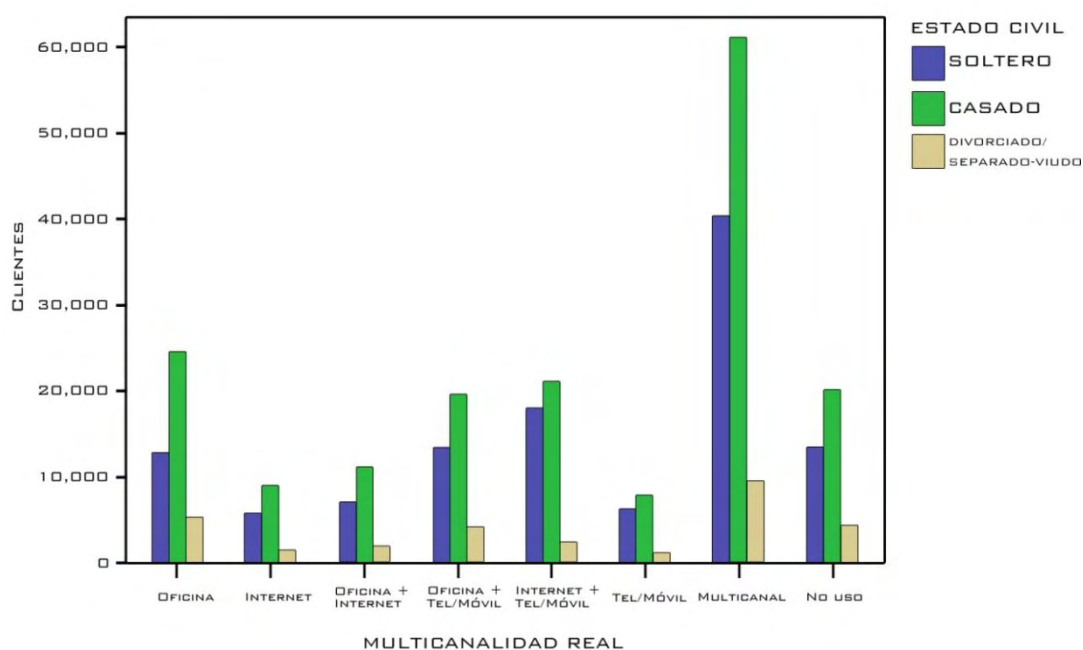
Estado civil	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Solteros	113 051	35,1	35,6	<b>35,6</b>
<b>Casados</b>	177 323	55,1	55,8	<b>91,4</b>
<b>Divorciados/separados/ viudos</b>	27 255	8,5	8,6	<b>100,0</b>
<b>Valores perdidos</b>	4379	1,4	--	<b>--</b>

Como vemos en la anterior tabla, más de la mitad de los clientes de ChannelBank está casada (55,8%), un 35% está soltero y un 8,5% está divorciado, separado o viudo.

---

<sup>24</sup> En nuestras entrevistas internas con empleados ChannelBank que trabajan con este tipo de datos estadísticos, nos advirtieron de que el estado civil es un dato que no está especialmente al día dentro de toda la población del banco, al no ser algo requerido por ley, por lo que decidimos que es una variable que no íbamos a estudiar en profundidad en la encuesta.

Tabulación cruzada Multicanal * Estado civil		Estado civil			Total
		Solteros	Casados	Divorciados /separados/ viudos	
<b>Oficina</b>					
	Recuento	12 508	27194	5279	44981
	% Multicanal	27,8%	60,5%	11,7%	100%
	% Estado civil	11,1%	15,3%	19,4%	14,2%
<b>Internet</b>					
	Recuento	6094	8648	1074	15816
	% Multicanal	38,5%	54,7%	6,8%	100%
	% Estado civil	5,4%	4,9%	3,9%	5%
<b>Oficina + Internet</b>					
	Recuento	6604	11486	1495	19585
	% Multicanal	33,7%	58,6%	7,6%	100%
	% Estado civil	5,8%	6,5%	5,5%	6,2%
<b>Oficina + Teléfono/Móvil</b>					
	Recuento	11793	19624	3982	35399
	% Multicanal	33,3%	55,4%	11,2%	100%
	% Estado civil	10,4%	11,1%	14,6%	11,1%
<b>Internet + Teléfono/Móvil</b>					
	Recuento	18342	21150	2249	41741
	% Multicanal	43,9%	50,7%	5,4%	100%
	% Estado civil	16,2%	11,9%	8,3%	13,1%
<b>Teléfono/Móvil</b>					
	Recuento	5471	7010	1142	13623
	% Multicanal	40,2%	51,5%	8,4%	100%
	% Estado civil	4,8%	4%	4,2%	4,3%
<b>Multicanal</b>					
	Recuento	40053	61423	8285	109761
	% Multicanal	36,5%	56%	7,5%	100%
	% Estado civil	35,4%	34,6%	30,4%	34,6%
<b>No uso</b>					
	Recuento	12186	20788	3749	36723
	% Multicanal	33,2%	56,6%	10,2%	100%
	% Estado civil	10,8%	11,7%	13,8%	11,6%
<b>Total</b>					
	Recuento	113051	177323	27255	317629
	% Multicanal	35,6%	55,8%	8,6%	100%
	% Estado civil	100%	100%	100%	100%

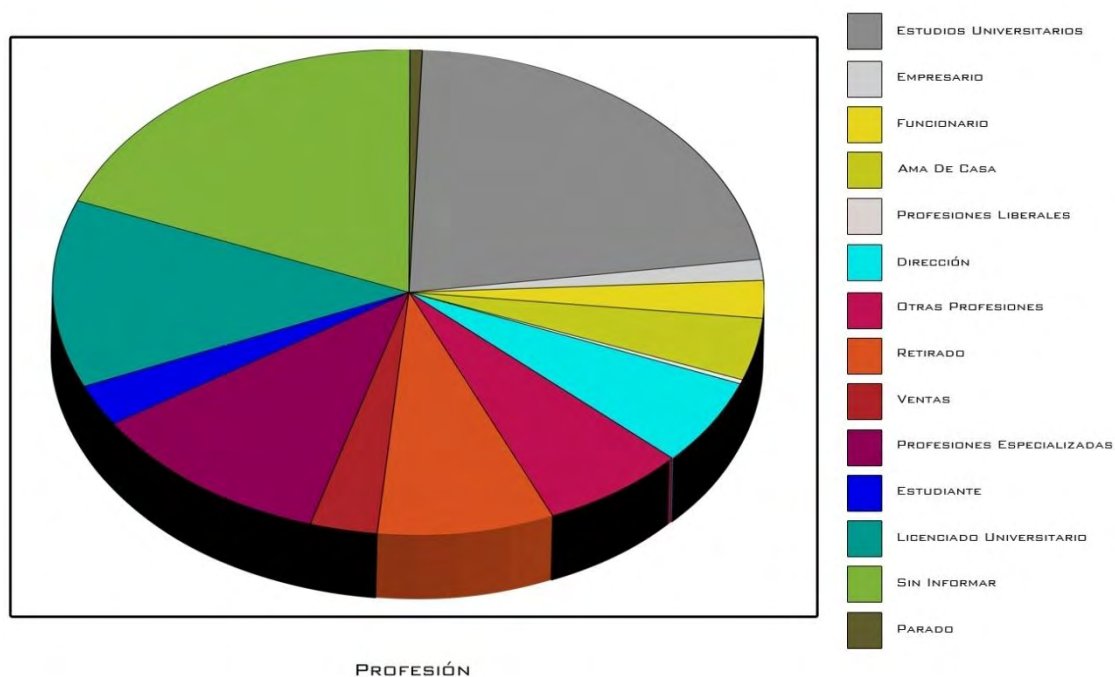


En cuanto al estado civil, los casados son los que prefieren más la multicanalidad y las sucursales bancarias; los solteros prefieren una relación multicanal, Internet+Teléfono/Móvil, y los divorciados/separados/viudos prefieren una relación multicanal y sucursales bancarias.

#### 4.1.7 Profesión

Los datos de profesión están íntimamente ligados al uso de la tecnología y de ello nos encontramos numerosas referencias en el ámbito de la investigación. Por ejemplo, a la hora de llevar a laboratorio un producto de software que se quiere mejorar, se tienen muy en cuenta esta variable, ya que una persona que cuente con un trabajo íntimamente ligado a la tecnología va a utilizar la tecnología de forma muy diferente que una persona que tenga un trabajo en el que la tecnología es secundaria.

Profesión	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
<b>Estudios universitarios</b>	70723	22,0	22,0	22,0
<b>Empresario</b>	5107	1,6	1,6	23,5
<b>Funcionario</b>	7845	2,4	2,4	26,0
<b>Ama de casa</b>	12916	4,0	4,0	30,0
<b>Contratista</b>	1084	0,3	0,3	30,3
<b>Dirección</b>	19443	6,0	6,0	36,4
<b>Otras profesiones</b>	21164	6,6	6,6	42,9
<b>Retirado</b>	26357	8,2	8,2	51,1
<b>Ventas</b>	9258	2,9	2,9	54,0
<b>Profesión especializada</b>	35321	11,0	11,0	65,0
<b>Estudiante</b>	9571	3,0	3,0	67,9
<b>Estudios superiores</b>	40131	12,5	12,5	80,4
<b>Sin informar</b>	61651	19,1	19,1	99,6
<b>En paro</b>	1437	0,4	0,4	100,0
<b>Total</b>	<b>322008</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>--</b>



Los datos estadísticos que encontramos con respecto a la profesión no tienen un gran valor para nosotros, ya que hay solapamiento entre profesiones y, por otra parte, solapamiento con el nivel educativo. Por ejemplo, vemos que un porcentaje es trabajador del gobierno, pero que un gran porcentaje de clientes tiene estudios universitarios, sin embargo desconocemos el tipo de profesión que desempeñan. Por ello, los incluimos en esta sección a título descriptivo pero decidimos no utilizar esta variable en el resto de la investigación<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Aunque, efectivamente, la profesión o el estado civil no son dos variables que vayamos a estudiar a nivel cuantitativo, sí veremos que ambas tienen un enorme valor a nivel cualitativo, ya que afectan directamente al uso y a la adopción de la tecnología.

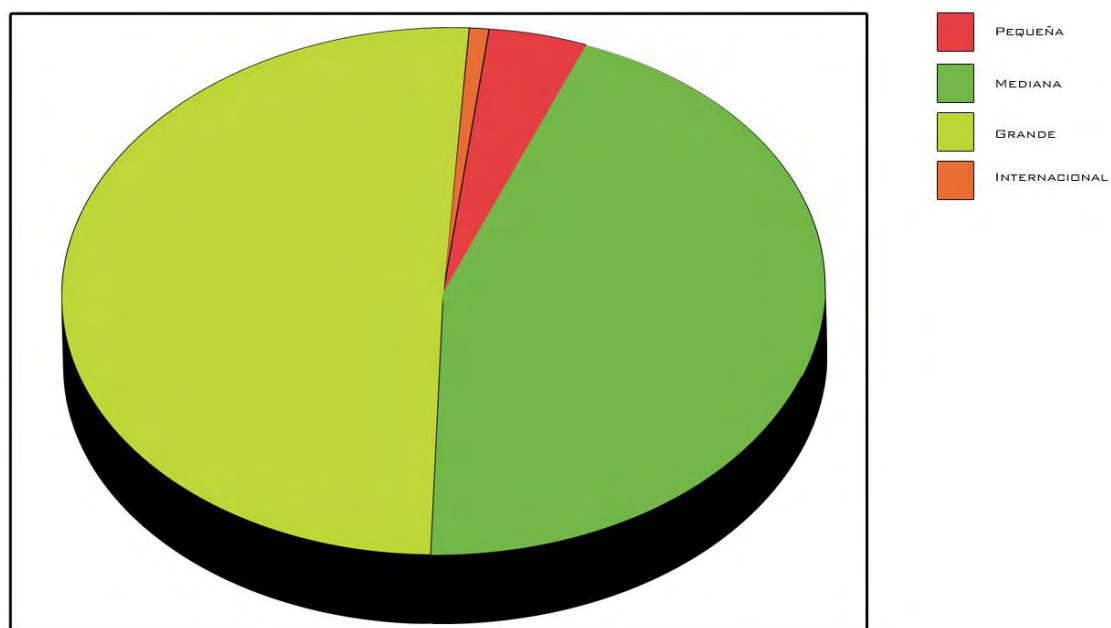
#### 4.1.8 Número de habitantes provincia

En la investigación sobre adopción de tecnología, nos hemos encontrado con la importancia que tiene la cantidad de habitantes de las provincias en que están domiciliados los clientes respecto de la rapidez de adopción y los grupos de adopción a que cada uno pertenece. Suponíamos que las provincias con capitales y ciudades de más habitantes tenderían a ser más rápidas en la adopción de la tecnología y, por este motivo, incluimos esta variable en el estudio de la población.

Como conocíamos en qué provincias residían respectivamente los clientes, agrupamos a la población en tres grandes categorías, con el objetivo de detectar diferencias en la adopción de tecnología:

Tamaño provincial				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Provincia pequeña	14147	4,4	4,4	<b>4,4</b>
Provincia mediana	143119	44,4	44,4	<b>48,8</b>
Provincia grande	162577	50,5	50,5	<b>99,3</b>
Internacional	2161	0,7	0,7	<b>100,0</b>
Total	322004	100,0	100,0	--
Valores perdidos	4	0,0	--	--
Total	322008	100,0	--	--

Para establecer estos tres grandes grupos, calculamos el promedio de población provincial en España (883 296) y la desviación estándar (1 101 177) y luego sumamos al promedio la mitad de la desviación estándar (1 433 885 de provincia media a grande). Restamos del promedio también la mitad de la desviación (332 707,4 = para pequeña a mediana).



TAMAÑO DE POBLACIÓN

Realizamos una tabulación cruzada entre los canales de comunicación utilizados y la provincia de la que se es cliente\*:



<b>Tabulación cruzada Canal de comunicación * provincia<sup>26</sup></b>	<b>Oficina</b>	<b>1 canal tecnológico</b>	<b>2 canales tecnológicos</b>	<b>Oficina + 1 canal tecnológico</b>	<b>Oficina + 2 canales tecnológicos</b>	<b>Multicanal</b>	<b>Total</b>
<i>A CORUÑA<sup>27</sup></i>	652	656	769	681	952	512	<b>4222</b>
ÁLAVA	316	290	332	273	325	142	<b>1678</b>
ALBACETE	312	322	282	253	298	115	<b>1582</b>
<i>ALICANTE</i>	<b>1792</b>	<b>1393</b>	<b>1118</b>	<b>1442</b>	<b>1532</b>	<b>756</b>	<b>8033</b>
ALMERÍA	259	204	185	286	332	137	<b>1403</b>
<i>ASTURIAS</i>	<b>786</b>	<b>1234</b>	<b>1131</b>	<b>794</b>	<b>1020</b>	535	<b>5500</b>
ÁVILA	98	179	100	110	103	60	<b>650</b>
BADAJOS	227	335	326	180	229	162	<b>1459</b>
BALEARES	400	794	839	432	640	409	<b>3514</b>
<b>BARCELONA</b>	<b>2585</b>	<b>4478</b>	<b>5492</b>	<b>3108</b>	<b>4630</b>	<b>3360</b>	23653
BURGOS	489	443	432	473	484	203	<b>2524</b>
CÁCERES	112	143	130	102	124	67	<b>678</b>
<i>CÁDIZ</i>	<b>798</b>	<b>902</b>	<b>977</b>	<b>931</b>	<b>1230</b>	<b>722</b>	<b>5560</b>
CANTABRIA	1542	961	824	1320	1441	587	<b>6675</b>
CASTELLÓN	437	438	397	371	405	200	<b>2248</b>
CEUTA	7	7	4	4	4	5	<b>31</b>
CIUDAD REAL	249	268	304	200	238	150	<b>1409</b>
CÓRDOBA	451	505	388	386	404	197	<b>2331</b>
CUENCA	115	148	170	123	141	52	<b>749</b>
GIRONA	231	452	510	300	391	163	<b>2047</b>
GRANADA	647	514	471	589	657	363	<b>3241</b>
GUADALAJARA	64	171	218	131	212	189	<b>985</b>
GUIPÚZCOA	2276	1328	1153	1839	1925	827	<b>9348</b>

<sup>26</sup> La estratificación que se utiliza en este caso es diferente a la del resto del documento, sólo con fines comparativos para los tamaños de población, ya que creemos que aquí esta estratificación es más útil.

<sup>27</sup> Utilizamos la cursiva para marcar en este cuadro las provincias medianas. La negrita se utiliza para señalar las grandes. Para las autonomías uniprovinciales, se utiliza el nombre de la autonomía, que puede diferir del de la provincia.

HUELVA	199	293	268	185	248	147	<b>1340</b>
HUESCA	133	113	104	99	128	46	<b>623</b>
JAÉN	126	184	159	130	156	64	<b>819</b>
LA RIOJA	596	205	181	479	466	174	<b>2101</b>
<b>LAS PALMAS DE GRAN CANARIA</b>	<b>1433</b>	<b>1217</b>	<b>1368</b>	<b>1590</b>	<b>2118</b>	1462	<b>9188</b>
LEÓN	462	401	390	362	415	224	<b>2254</b>
LLEIDA	41	121	89	82	104	59	<b>496</b>
LUGO	195	147	152	155	143	77	<b>869</b>
<b>MADRID</b>	<b>8569</b>	<b>10776</b>	<b>13842</b>	<b>9972</b>	<b>15496</b>	<b>13159</b>	71814
<b>MÁLAGA</b>	<b>881</b>	<b>1024</b>	<b>1072</b>	<b>917</b>	<b>1090</b>	<b>651</b>	<b>5635</b>
MELILLA	3	9	7	3	3	6	<b>31</b>
<b>MURCIA</b>	<b>1005</b>	<b>957</b>	<b>799</b>	<b>745</b>	<b>724</b>	<b>376</b>	<b>4606</b>
NAVARRA	272	385	377	262	374	180	<b>1850</b>
OURENSE	127	89	109	132	193	84	<b>734</b>
PALENCIA	260	135	111	166	187	87	<b>946</b>
PONTEVEDRA	428	596	655	494	667	367	<b>3207</b>
SALAMANCA	487	313	278	382	335	155	<b>1950</b>
SEGOVIA	89	149	160	83	115	77	<b>673</b>
<b>SEVILLA</b>	<b>792</b>	<b>1250</b>	<b>1500</b>	<b>912</b>	<b>1338</b>	<b>954</b>	<b>6746</b>
SORIA	135	129	107	100	134	54	<b>659</b>
STA. CRUZ DE TENERIFE	834	512	630	878	1298	778	<b>4930</b>
TARRAGONA	202	415	399	231	326	187	<b>1760</b>
TERUEL	125	107	56	103	98	30	<b>519</b>
TOLEDO	300	440	469	310	423	279	<b>2221</b>
<b>VALENCIA</b>	<b>1817</b>	<b>2086</b>	<b>2072</b>	<b>1534</b>	<b>1890</b>	<b>1168</b>	<b>10567</b>
VALLADOLID	864	742	670	739	976	485	<b>4476</b>
<b>VIZCAIA</b>	<b>1456</b>	<b>1647</b>	<b>1560</b>	<b>1628</b>	<b>2125</b>	<b>1189</b>	<b>9605</b>
ZAMORA	179	145	107	145	153	61	<b>790</b>
ZARAGOZA	755	1008	1148	762	1099	521	<b>5293</b>
EXTRANJERO	339	403	144	316	222	79	<b>1503</b>
Total	37949	42163	45535	38224	50762	33093	24772

Destaca que, en general, el grupo más pequeño es el de los clientes que utilizan únicamente la oficina como canal de comunicación. Tanto para ciudades grandes como medianas o pequeñas, los clientes tienden a utilizar más canales tecnológicos que oficinas. Tanto en las ciudades grandes como medianas, la adopción de

un canal tecnológico es mayor, excepto en Murcia, Las Palmas y Alicante, en las que el uso único de la oficina es mayor que el de un canal tecnológico. Lo mismo ocurre con la mayoría de las provincias pequeñas, como Zaragoza, Segovia o Guadalajara lo que contradice lo previamente supuesto.

#### **4.1.9 Oficina a que pertenece el cliente**

En la tabla que sigue, vemos la relación que mantiene el cliente con la Oficina bancaria a que pertenece según el modo de inicio de su relación contractual con ChannelBank. Recordamos que, para hacerse cliente, caben tres procedimientos: acudir a una sucursal, agencia o centro bancario establecido en grandes empresas (lo que ChannelBank llama Oficina +Agencial+Virtual); llamar a Banca Telefónica (Oficina Banca Telefónica, en la terminología de esta entidad bancaria) y hacerse cliente directamente por este canal o bien recurrir a Internet (Oficina Internet), rellenar un formulario en la página web del banco y de esta forma hacerse cliente. En el cuadro, señalamos en negrita los porcentajes mayores de utilización de canales por cada uno de estos tres grupos. <sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Para evitar posibles confusiones con el canal o los locales llamados “oficina”, mantenemos en este texto la inicial mayúscula, “Oficina/-as, cuando ese mismo sustantivo designa alguno o todos estos tres grupos establecidos según el vehículo original de contratación a que recurrió cada persona para hacerse cliente de ChannelBank .

Oficina bancaria					
Multicanal		Oficina Banca Telefónica	Oficina+ Agencial +Virtual	Oficina Internet	Total
Oficina	Recuento	234	45199	304	<b>45737</b>
	% Multicanal	3,3%	<b>15,3%</b>	1,6%	<b>14,2%</b>
Internet	Recuento	559	12287	3409	<b>16255</b>
	% Multicanal	7,9%	4,1%	<b>18,2%</b>	<b>5%</b>
Oficina + Internet	Recuento	231	18399	1239	<b>19869</b>
	% Multicanal	3,3%	6,2%	6,6%	<b>6,2%</b>
Oficina + Teléfono/Móvil	Recuento	518	34769	338	<b>35625</b>
	% Multicanal	7,3%	11,7%	1,8%	<b>11,1%</b>
Internet + Teléfono/Móvil	Recuento	1710	34667	5944	<b>42321</b>
	% Multicanal	<b>24,1%</b>	11,7%	<b>31,8%</b>	<b>13,1%</b>
Teléfono/Móvil	Recuento	489	12849	459	<b>13797</b>
	% Multicanal	6,9%	4,3%	2,5%	<b>4,3%</b>
Multicanal	Recuento	2465	102045	6207	<b>110717</b>
	% Multicanal	<b>34,7%</b>	<b>34,5%</b>	<b>33,2%</b>	<b>34,4%</b>
No uso	Recuento	901	35920	808	<b>37629</b>
	% Multicanal	12,7%	12,1%	4,3%	<b>11,7%</b>
<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>7107</b>	<b>296135</b>	<b>18708</b>	<b>321950</b>
	% Multicanal	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Parece detectarse una relación entre la Oficina a que pertenece el cliente y el uso preferente del canal respectivo, aunque esta relación de preponderancia no se haga evidente en los tres casos. Lo que sí podemos decir es que el mayor porcentaje de clientes de cada una de las Oficinas del banco es multicanal. Ahí se sitúa la mayor concentración de clientes, tanto los que lo son de Banca Telefónica y los que pertenecen a una Oficina + Agencial + Virtual como los pertenecientes a la Oficina Internet. Los porcentajes son muy similares para los tres grupos. Vemos, por tanto, una tendencia importante a la multicanalidad, independientemente de la Oficina a que el cliente pertenezca, ya que los porcentajes son muy similares, varían del 33,2% al 34,7%. El canal que alcanza el segundo mayor porcentaje para cada Oficina es Internet + Teléfono/Móvil, excepto para Oficina+Agencial+Virtual, cuyo segundo mayor porcentaje es el de los que recurren directamente a la oficina.

Como conclusión, podemos decir que hay una clara tendencia a la multicanalidad, independientemente de la Oficina a que pertenezca el cliente. Aunque el mayor porcentaje de clientes de Oficina+Agencial+Virtual es multicanal, su segundo mayor porcentaje usa sólo el canal oficina, sin combinarlo con ningún otro.

#### 4.1.10 Tiempo: concentración de transacciones mensuales

Algo que nos interesa descubrir, en relación con los canales de comunicación que estamos estudiando, es la diferencia de uso que se hace de ellos durante los distintos meses del año. La pregunta que surge a este respecto, al estudiar la multicanalidad, es si existe o no existe esa diferencia. Aunque no contamos con un año entero, sino sólo con los datos de uso de enero a julio, creemos que es una serie lo suficientemente amplia para notar esta diferencia.

La aproximación estadística que realizamos al estudiar este fenómeno, el de la muticanalidad en el tiempo, tiene en cuenta los promedios mensuales de las desviaciones típicas y la dispersión de estos promedios. Además, separamos transacciones operativas de transacciones informativas. Los resultados son los que siguen:

<b>Transacciones operativas</b>			
	N	Media	$\sigma$
Oficinas	298353	1,5809	2,91071
Teléfono	133309	0,1846	0,49123
Internet	228575	0,8436	1,39782
Móvil	169060	0,0117	0,08373
Total	86661	--	--

<b>Transacciones informativas</b>			
	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Oficinas	300022	0,8558	1,14249
Teléfono	133309	4,8085	5,15712
Internet	228575	5,0800	10,75800
Móvil	169060	5,0306	5,88080
Total	86848	--	--

Lo primero que destaca, una vez realizadas las operaciones estadísticas necesarias, es que, para todos los canales tecnológicos, el tipo de operaciones más frecuentes son las operaciones informativas. En la oficina ocurre lo contrario, las transacciones más frecuentes son las operativas. La explicación podríamos hallarla en que muchas de las operaciones informativas que se producen en la oficina se realizan de palabra y no son siempre registradas por los sistemas bancarios.

No obstante, si para la oficina las operaciones informativas no están bien contabilizadas, a causa de efectuarse oralmente, en los canales tecnológicos esta medición es mucho más exacta, ya que, a priori, se registran prácticamente todas las operaciones que se realizan entre banco y cliente. Internet y el teléfono móvil parece que son canales de comunicación mayoritariamente informativos, que se utilizan más para informarse que para realizar operaciones bancarias. Con lo cual, una hipótesis válida, con los datos que tenemos en este punto y que incluiremos tanto en la parte de la investigación de la encuesta como en la parte de las entrevistas en profundidad, es que los canales de comunicación tecnológicos se utilizan aquí más para informarse que para operar y, a la hora de operar, el cliente va a la sucursal. Es posible que esto ocurra especialmente con aquellas operaciones que supongan un mayor nivel de endeudamiento o de inversión para el cliente, como sucede con las hipotecas o los fondos de inversión. También habría que considerar el temor, muy extendido, a la piratería informática y a la apropiación dolosa de los datos, claves y contraseñas que posibilitan operar.

Dejando de lado el tipo de transacción y volviendo al tiempo, en la columna de la desviación típica los números más altos indican una gran variación, lo que significa que los clientes algunos meses las usan mucho y otros, no. Los valores más bajos indican que los clientes siguen un modelo de uso más estable y que hay menos variación.

Las sucursales son el canal de comunicación en el que la gente tiende a concentrar en el tiempo las transacciones operativas (media alta = 1,5809), seguido de Internet (media = 0,08436). Por otra parte, el canal telefónico y el canal móvil tienen un patrón de uso más regular a lo largo del tiempo. Hay que añadir que el número de clientes que usan el canal móvil es menor, con lo que podrían pertenecer a un mismo tipo (innovadores, tendentes a probar nuevos canales de comunicación y con patrones de uso similares).

Para transacciones informativas, en primer lugar destaca que la desviación típica media de transacciones por canal tecnológico es muy similar, entre el 4,8085 y el 5,0800; no obstante, la columna de las desviaciones típicas indica una gran variación por canal, siendo el uso temporal del canal de Internet en el que existe una gran dispersión, con un 10,758, y el menor el de la oficina, con una dispersión sólo del 1,14249.

#### 4.1.11 Número de transacciones por canal

En el siguiente cuadro detallamos el conocimiento que tenemos de las transacciones informativas y operativas por canal.

<b>Transacciones informativas por canal</b>				
	Oficinas	Teléfono	Internet	Móvil
Media	4,5170	11,4867	52,2656	27,7736
Mediana	2,0000	0,0000	7,0000	1,0000
$\sigma$	8,64352	37,35645	140,4740 <sub>9</sub>	58,43835
Mínimo	0,00	0,00	0,00	0,00
Máximo	344,00	7265,00	5447,00	8190,00
Percentil 25	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Percentil 50	2,0000	0,0000	70,0000	10,0000
Percentil 75	50,0000	10,0000	50,0000	28,0000
Total	322008	322008	322008	322008

No sorprende que los canales tecnológicos tengan una media mensual de transacciones informativas superior a la de la oficina. Destaca Internet, con una media de 52 transacciones mensuales, seguido del teléfono móvil, con 27. Si nos vamos al dato de la mediana, que indica el número de transacciones más común, vemos que el canal Internet tiene alrededor de 7 transacciones por cliente, una vez más el mayor de todos. La dispersión por canal también es muy significativa, especialmente para Internet, con una dispersión de más de 140 transacciones por cliente, lo que indica una gran heterogeneidad en el uso de dicho canal por parte de los clientes de ChannelBank. Concluimos que Internet es el canal informativo por excelencia, pero además el que tiene una mayor diferencia en su uso por los clientes del banco.



### Transacciones operativas por canal

	Oficina	Teléfono	Internet	Móvil
Media	7,7208	0,3536	4,6444	0,0196
Mediana	2,0000	0,0000	0,0000	0,0000
$\sigma$	17,42281	2,11614	11,50771	0,26089
Mínimo	0,00	0,00	0,00	0,00
Máximo	1370,00	193,00	1561,00	59,00
Percentil 25	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Percentil 50	2,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Percentil 75	8,0000	0,0000	5,0000	0,0000
Total	322008	322008	322008	322008

En el caso de las transacciones operativas, sin embargo, el canal que destaca es la oficina, contra la creencia común dentro de ChannelBank, ya que consideran que Internet es el canal más operativo.

#### 4.1.12 Tipos de productos contratados

En esta tabla observamos la relación de productos adquiridos por canal y por tipo de producto. Se seleccionan sólo los productos más representativos de la banca, que son además los que se estudiarán posteriormente en la encuesta.

Realizamos esta tabla teniendo en cuenta por una parte los productos y, por otra, la estratificación tecnológica por canal de comunicación que estamos utilizando desde el principio del capítulo. Cada celda contiene en primer lugar el número de personas por canal y producto y debajo el porcentaje que ese número representa dentro de cada producto. Los valores más sobresalientes de cada categoría se destacan en negrita.

Tipos de productos	Oficina	Internet	Oficina + Internet	Oficina + Teléfono/Móvil	Internet + Teléfono/Móvil	Teléfono / Móvil	Multicanal	No uso	Total
<b>Tarjetas de crédito</b>	12755	6033	9587	28751	33923	10028	94794	6559	<b>202430</b>
% en tar	6,3%	3%	4,7%	14,2%	16,8%	5%	<b>46,8%</b>	3,2%	<b>100%</b>
<b>Depósitos</b>	5112	3152	3563	2785	7407	801	20430	3344	<b>46594</b>
% en dep	11%	6,8%	7,6%	6%	15,9%	1,7%	<b>43,8%</b>	7,2%	<b>100%</b>
<b>Fondos</b>	10228	2573	3204	5262	4802	1667	17190	11980	<b>56906</b>
% en fon	18%	4,5%	5,6%	9,2%	8,4%	2,9%	<b>30,2%</b>	<b>21,1%</b>	<b>100%</b>
<b>Seguros de ahorro</b>	955	132	237	324	194	125	783	918	<b>3668</b>
% en sga	<b>26%</b>	3,6%	6,5%	8,8%	5,3%	3,4%	21,3%	<b>25%</b>	<b>100%</b>
<b>Seguros</b>	13731	5599	9287	23026	28546	7803	81330	6381	<b>175703</b>
% en seg	7,8%	3,2%	5,3%	13,1%	16,2%	4,4%	<b>46,3%</b>	3,6%	<b>100%</b>
<b>Nómina</b>	4707	2969	5046	15459	23887	5428	65673	1835	<b>125004</b>
% en nom	3,8%	2,4%	4%	12,4%	19,1%	4,3%	<b>52,5%</b>	1,5%	<b>100%</b>
<b>Cta. ahorro vivienda</b>	136	129	171	184	688	87	1582	140	<b>3117</b>
% en ctv	4,4%	4,1%	5,5%	5,9%	22,1%	2,8%	<b>50,8%</b>	4,5%	<b>100%</b>
<b>Cta. corriente</b>	39450	1328	15165	21481	21272	8268	62493	32980	<b>214393</b>
% en cte	<b>18,4%</b>	6,2%	7,1%	10%	9,9%	3,9%	<b>29,1%</b>	15,4%	<b>100%</b>
<b>Fondo de pensiones</b>	3314	1196	2116	3759	4169	1003	15911	3814	<b>35282</b>
% en fpp	9,4%	3,4%	6%	10,7%	11,8%	2,8%	<b>45,1%</b>	10,8%	<b>100%</b>
<b>Intermediación</b>	4829	597	1265	2232	1096	534	5762	2845	<b>19160</b>
% en itm	<b>25,2%</b>	3,1%	6,6%	11,6%	5,7%	2,8%	<b>30,1%</b>	14,8%	<b>100%</b>
<b>Tarjeta Capital One</b>	309	186	309	2601	2858	806	9653	129	<b>16851</b>
% en tco	1,8%	1,1%	1,8%	15,4%	17%	4,8%	<b>57,3%</b>	0,8%	<b>100%</b>
<b>Intercambios</b>	1836	243	866	3473	1409	730	8076	599	<b>17232</b>
% en itc	10,7%	1,4%	5%	20,2%	8,2%	4,2%	<b>46,9%</b>	3,5%	<b>100%</b>
<b>Préstamos</b>	3756	862	1953	5721	4520	1356	18346	1419	<b>37933</b>
% en cpp	9,9%	2,3%	5,1%	15,1%	11,9%	3,6%	<b>48,4%</b>	3,7%	<b>100%</b>
<b>Productos recomendados</b>	1762	507	734	975	897	235	3518	825	<b>9453</b>
% en adg	18,6%	5,4%	7,8%	10,3%	9,5%	2,5%	<b>37,2%</b>	8,7%	<b>100%</b>
<b>Pólizas de seguro</b>	278	24	78	193	49	25	548	114	<b>1309</b>
% en clp	21,2%	1,8%	6%	14,7%	3,7%	1,9%	<b>41,9%</b>	8,7%	<b>100%</b>

La primera conclusión que podemos obtener de esta tabla es que los clientes multicanal agrupan el mayor porcentaje de productos de ChannelBank, excepto en los seguros de ahorro y los fondos de inversiones, cuyos mayores porcentajes los encontramos en los clientes que no han hecho uso de ninguno de los canales del banco en los últimos 7 meses. También destaca que el grupo multicanal no solamente tiene contratada la mayoría de los productos, sino además, siempre en porcentajes muy elevados, llegando a representar hasta el 57,3% en el caso de la tarjeta Capital One.

La conclusión que extraemos de este cuadro es que los clientes más activos a nivel canal de comunicación son aquellos que tienen el mayor porcentaje de productos por categoría en términos generales. Son clientes más activos, con una mayor experiencia con el banco, por hacer uso de más canales de comunicación. La multicanalidad influye en la contratación de más productos en ChannelBank. De probarse que esto fuera así en más sectores empresariales, a las empresas les interesaría potenciar la utilización de varios canales para sus clientes, ya que esa utilización les supondría un mayor lucro.

#### **4.1.13 Empleados de las sucursales**

En cuanto a los clientes que pertenecen a la red de Oficinas bancarias, es decir, que se han hecho clientes del banco en una oficina física en vez de en la red telefónica o la red de Internet, quisimos explorar si los empleados de las sucursales influyen en la adopción de los nuevos canales de comunicación.

Para ello, dentro de la estratificación que realizamos a la hora de hacer la encuesta, seleccionamos clientes cuya utilización multicanal pertenece a cualquiera de los siguientes cuatro categorías:

- Oficina
- Oficina+Internet
- Oficina+Teléfono/Móvil
- Multicanal

A continuación nos fijamos en los porcentajes del uso multicanal en cada oficina<sup>29</sup>.

Los porcentajes del uso multicanal varían del 51% al 92% de una sucursal a otra. Esto constituye, sin duda, un gran hallazgo, ya que demuestra que los empleados de las sucursales sí influyen en la adopción de tecnología entre sus clientes, en caso contrario encontraríamos porcentajes de multicanalidad muy similares.

Si además comparamos estos datos con los que hemos obtenido en las entrevistas en profundidad con clientes de ChannelBank, descubrimos que así es; muchos de los clientes entrevistados hacen referencia al empleado de la sucursal como el agente que los ayudó a descubrir el canal.

---

<sup>29</sup> Consultar el apéndice 2 para ver la lista completa de las oficinas con la media multianal

Los empleados de las sucursales son una de las razones principales por las que los clientes prueban nuevos canales de comunicación o terminan por hacer una transacción por Internet, incluso cuando prefieren a las personas en lugar de los canales tecnológicos. Esto ha ocurrido así con el primer canal tecnológico que lanzó el banco, la banca telefónica, y después con Internet. Los empleados les decían a los clientes cómo llevar a cabo las operaciones y les ofrecían los servicios disponibles en cada momento desde el lanzamiento del canal.

No obstante el último canal que lanzó ChannelBank, la Banca por Móvil, no tuvo una repercusión tan grande en la oficina; una de las razones se encuentra en que los empleados no recibieron entrenamiento específico sobre la difusión de este canal. Esto podría explicar por qué su adopción es más lenta que la que tuvo el teléfono o Internet.

Cuando se pregunta a los clientes por la adopción de Internet, por ejemplo, la describen como algo que ha ido ocurriendo en el tiempo, hasta que se sienten cómodos con su uso.

En el caso del cliente<sup>30</sup> número 1, el empleado de la sucursal a la que pertenecía le habló de Internet mientras esperaba para depositar dinero. El cliente describe la adopción de Internet, como un proceso lento, paso a paso; ***Solía ir todos los días (a la sucursal) y, después del trabajo, empezaba a ver los movimientos de mi cuenta...Y después desde casa, de vez en cuando.***

El cliente número 10 habla de un proceso también lento y de la inseguridad que le producía al principio el uso de este canal: ***Al***

---

<sup>30</sup> La referencia a los números de clientes se corresponde con los de los clientes de ChannelBank a los que realicé entrevistas en profundidad. En estas entrevistas, se les preguntó por la adopción de los diferentes canales de comunicación y el uso.

*principio no estaba seguro, no me iba mucho, pero más tarde empiezas a sentirte cómodo y ahora es cómodo.*

El empleado de banca, por tanto, es esencial en este proceso de difusión de una nueva tecnología, porque hace perder el miedo y ayuda al cliente a superar las barreras previas a la adopción. El coste, la velocidad, el ahorro de tiempo y el tener acceso a información personal a cualquier hora son razones para la adopción y el uso. Así describe el cliente número 4 este proceso: *Empezaron a decírmelo en la sucursal, ‘puedes hacerlo utilizando Internet, transferir dinero; también es más barato, (...), es más ágil’, y luego empecé a entrar y me gusta más y también ahorro tiempo; puedo ver cualquier movimiento en mi cuenta, a cualquier hora.*

El cliente número 16 describe también el comienzo del uso del canal Internet como algo que le dijo su amigo de la sucursal. Así relata este momento: *Desde la semana que viene en adelante, podrás hacer en tu cuenta lo que quieras; me dieron el nombre de usuario y la contraseña. Quedé flipado.* Desde entonces, el ir a la sucursal se trata de algo que realiza todas las semanas, para ver a su amigo y usar el ordenador para clientes que ChannelBank tiene instalado en cada oficina.

## ***4.2 Metodología y diseño de la encuesta***

### **4.2.1 Diseño de la muestra**

Hasta ahora hemos visto cómo es la población de ChannelBank, según aquellas variables que nos parecen más importantes para el tema tratado. En este apartado nos centramos en la encuesta que se realizó a los clientes de ChannelBank en el mes de Julio de 2007, con motivo de esta investigación. Para ella, se contrató a una empresa realizadora de entrevistas telefónicas, a la que se pasaron la base de datos de clientes y los criterios sobre los que se realizó el diseño de la muestra.

De los datos facilitados por ChannelBank, se seleccionaron aquellos clientes que habían estado activos en los últimos meses y se llegó a un total de 322 008. Las variables que se utilizaron para determinar la población de clientes fueron las siguientes:

- Clientes particulares de ChannelBank (que no fueran Banca Privada ni Empresas).
- Que no hubieran sido o fueran empleados de ChannelBank.
- Que no fueran empleados de banca, marketing o actividades similares.
- Que tuvieran al menos dos productos contratados.
- Que fueran activos en los últimos seis meses, siguiendo los criterios de ChannelBank.
- Clientes de ChannelBank desde antes de octubre de 2005.

Sexo / Recuento	Cuadrante / N	Canal	Rango de edad				
			<= 25 (15%)	26-35 (20%)	36-50 (35%)	51-60 (15%)	61+ (15%)
<b>Hombres</b> <b>342</b>	I 105	Oficina	3	4	6	3	3
		Cualquier otro canal	3	4	6	3	3
		Dos canales (cualquiera menos Oficina)	3	4	6	3	3
		Oficina + otro canal	3	4	6	3	3
		Oficina + otros dos canales	3	4	6	3	3
		Multicanal	3	4	6	3	3
		<b>Total Cuadrante I</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
	II 75	Oficina	2	3	5	2	2
		Cualquier otro canal	2	3	5	2	2
		Dos canales (cualquiera menos Oficina)	2	3	5	2	2
		Oficina + otro canal	2	3	5	2	2
		Oficina + otros dos canales	2	3	5	2	2
		Multicanal	2	3	5	2	2
		<b>Total Cuadrante II</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
	III 60	Oficina	2	2	4	2	2
		Cualquier otro canal	2	2	4	2	2
		Dos canales (cualquiera menos Oficina)	2	2	4	2	2
		Oficina + otro canal	2	2	4	2	2
		Oficina + otros dos canales	2	2	4	2	2
		Multicanal	2	2	4	2	2
		<b>Total Cuadrante III</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
	IV 60	Oficina	2	2	4	2	2
		Cualquier otro canal	2	2	4	2	2
		Dos canales (cualquiera menos Oficina)	2	2	4	2	2
		Oficina + otro canal	2	2	4	2	2
		Oficina + otros dos canales	2	2	4	2	2
		Multicanal	2	2	4	2	2
		<b>Total Cuadrante IV</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Mujeres</b> <b>192</b>	I 70	Oficina	2	2	4	2	2
		Cualquier otro canal	2	2	4	2	2
		Dos canales (cualquiera menos Oficina)	2	2	4	2	2
		Oficina + otro canal	2	2	4	2	2
		Oficina + otros dos canales	2	2	4	2	2
		Multicanal	2	2	4	2	2
		<b>Total Cuadrante I</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
	II 50	Oficina	1	2	3	1	1
		Cualquier otro canal	1	2	3	1	1



		Dos canales (cualquiera menos Oficina)	1	2	3	1	1
		Oficina + otro canal	1	2	3	1	1
		Oficina + otros dos canales	1	2	3	1	1
		Multicanal	1	2	3	1	1
		<b>Total Cuadrante II</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
	III 40	Oficina	1	1	2	1	1
		Cualquier otro canal	1	1	2	1	1
		Dos canales (cualquiera menos Oficina)	1	1	2	1	1
		Oficina + otro canal	1	1	2	1	1
		Oficina + otros dos canales	1	1	2	1	1
		Multicanal	1	1	2	1	1
		<b>Total Cuadrante III</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
	IV 40	Oficina	1	1	2	1	1
		Cualquier otro canal	1	1	2	1	1
		Dos canales (cualquiera menos Oficina)	1	1	2	1	1
		Oficina + otro canal	1	1	2	1	1
		Oficina + otros dos canales	1	1	2	1	1
		Multicanal	1	1	2	1	1
		<b>Total Cuadrante IV</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Total encuesta		534					

Así, de aquella población de clientes activos, se seleccionó una muestra de 534 clientes.

El diseño de la muestra de esta investigación se realizó teniendo como base cuatro variables de los clientes de ChannelBank: sexo, franja de edad, cuadrante y utilización multicanal del banco, ya que, después de estudiar los datos de la población, concluimos que esas eran las variables más importantes para alcanzar el fin buscado.

La edad de los clientes se clasificó en cinco grupos: de 14 a 25 años, de 26 a 35, de 36 a 50, de 50 a 60 y mayores de 60 años, tal y como hemos explicado anteriormente.

El banco proporcionó información sobre las transacciones de cada cliente (excluidos los datos personales) en los cinco últimos años. Por eso conocemos el/los canal/es que utilizaba. Los clientes mostraban varios patrones en la utilización del banco. Algunos

recurrían a un único canal, por ejemplo, una sucursal bancaria. Otros manejaban una combinación de canales, por ejemplo, la sucursal bancaria e Internet. Resumimos todos los patrones de comportamiento en las grandes categorías que siguen a continuación:

1. La sucursal solamente.
2. Solamente Internet.
3. Una sucursal+ Internet
4. Una sucursal+ Teléfono/ Móvil.
5. Internet+ Teléfono/ Móvil.
6. Teléfono/Teléfono móvil.
7. Multicanal.

En consecuencia, basándonos en la combinación de las cuatro variables fundamentales, se categorizó a todos los clientes en decenas de estratos. El número total de clientes de cada estrato se utiliza para representar el tamaño de dicho estrato. Se utilizó un diseño de la muestra aleatoria estratificada y proporcional por estrato, el diseño de las entrevistas queda recogido en la tabla, tal y como acabamos de describir.

En cuanto al sexo de la población, habíamos visto que la población de ChannelBank la constituyen un 70% hombres y un 30% mujeres. En el caso del diseño de la muestra para la variable sexo hacemos una asignación no proporcional, al sobreponderar ligeramente a las mujeres con respecto a los hombres, y diseñamos para 300 hombres y 200 mujeres<sup>31</sup>.

Para la variable cuadrante, hacemos una asignación no proporcional, al sobreponderar el cuadrante I y II, ya que son los más beneficiosos a nivel bancario. La ponderación final es la siguiente:

---

<sup>31</sup> Aunque el diseño inicial es para 300 hombres y 200 mujeres, vemos que, debido a la estratificación por celda, los números totales son diferentes, pero muy similares; terminamos en 192 mujeres y 342 hombres.

- Cuadrante I: 35%.
- Cuadrante II: 25%.
- Cuadrante III: 20%.
- Cuadrante IV: 20%.

Para la variable edad realizamos una asignación no proporcional y sobreponderamos el grupo de edad  $\leq 25$ . Los pesos por tramos de edad quedan de la siguiente forma:

- $\leq 25$ : 15%
- 26-35: 20%
- 36-50: 35%
- 51-60: 15%
- 61+: 15%

Por último, para la variable canal de comunicación utilizada por los clientes, realizamos una asignación proporcional de los seis tipos de usos de los diferentes canales.

Para evaluar la representatividad de la muestra en nuestra investigación, hemos comparado a los 539 entrevistados totales finales a los que se realizó la encuesta con el número total de clientes válidos, siempre según las cuatro características descritas anteriormente. Los resultados que aparecen en los siguientes subapartados indican que los datos de la muestra no variaron de modo sustancial de los de la población seleccionada.

A continuación describiremos las características de los entrevistados. Las características de la muestra también se comparan con los rasgos de la población, para comprobar que aquella es representativa de la población en general. Por esta razón, las conclusiones a las que llegamos pueden ser extraídas de la muestra y generalizarse a toda la población de clientes del banco.

### 4.2.2 Encuestados: Sexo

En la tabla que aparece a continuación se dan las cifras totales de población así como las de la encuesta según el sexo.

Sexo	Frecuencia		%	
	Muestra	Población	Muestra	Población
Hombres	345	224013	64	70
Mujeres	194	97969	36	30
Total	539	321982	100	100

Como podemos observar, tanto los porcentajes de la muestra como los porcentajes de población son muy próximos, con una discrepancia de solamente el 6%.

En la muestra, los hombres son el 64% y la población masculina de todo el banco es del 70%. En cuanto a la muestra de mujeres, tenemos un 36% en encuestadas y un 30% de mujeres en la población total del banco.

### 4.2.3 Encuestados: Tramos de edad

En lo que respecta a la edad de los clientes, hemos dividido tanto a la población como a la muestra en grupos que son relevantes para ChannelBank, tal y como explicábamos en la anterior sección sobre la población.

El siguiente cuadro representa la muestra final de los encuestados, por estratos, comprada con los mismos estratos en la población.

Rango de edad	Frecuencia		%	
	Muestra	Población	Muestra	Población
14 - 25	66	5645	12,6	1,8
26 - 35	102	72145	19,5	22,6
36 - 50	183	144870	35,0	45,3
51 - 60	84	47157	16,1	14,7
61 - 120	88	49893	16,8	15,6
Total	523	319710	100	100
Valores perdidos	16	2298	--	--
<b>Total</b>	<b>539</b>	<b>322008</b>	<b>--</b>	<b>--</b>

La edad máxima de los encuestados para esta investigación fue de 95 años y la mínima, de 6, que no hemos considerado, bien por ser un error en la información de ChannelBank o por tratarse de un niño cuya cuenta manejan sus padres. Hemos desechado cualquier edad menor de 14 o mayor de 120 años.

En la tabla anterior, vemos también cómo la muestra y la población son muy similares en casi todos los grupos de edad. El que estaría más alejado sería el grupo que va de los 14 a los 25, puesto que tenemos en la muestra un porcentaje del 12,6% y un porcentaje del 1,8% en la población. El segundo grupo menos representativo sería el grupo de edades entre 36 y 50, con un porcentaje del 35% en la muestra y del 45% en la población.

Para el resto de los grupos, tanto la muestra como la población son muy similares.

#### 4.2.4 Encuestados: Cuadrantes

En el siguiente cuadro vemos cómo se han clasificado los clientes en cuatro cuadrantes, de los que se dan los tamaños y porcentajes.

Cuadrante	Frecuencia		%	
	Muestra	Población	Muestra	Población
I	184	103 829	34,1	31,8
II	74	49 030	13,7	15,0
III	132	65 447	24,5	20,1
IV	147	106 120	27,3	32,5
Valores perdidos	2	1888	0,4	0,6
<b>Total</b>	<b>539</b>	<b>326 314</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

En conjunto, los encuestados de nuestra investigación son parecidos a los clientes considerados por ChannelBank con respecto a las características importantes, tales como cuadrantes, sexo, y franjas de edad. De ahí que consideremos que la muestra de la investigación sea representativa de la población. La conclusión a la que lleguemos basándonos en esta muestra podrá ser generalizada a todos los clientes de ChannelBank en su conjunto, con lo que el análisis de las respuestas se hará sin necesidad de realizar ponderaciones de ninguna de las variables.

Como en la variable que se refiere al uso multicanal hicimos una asignación proporcional de la población, no hace falta comparar los datos de la encuesta con los de la población.

#### 4.2.5 Variables generales

Dividimos las variables que utilizaremos en la encuesta en tres grandes grupos. Por una parte, las variables demográficas, por otra, las características en la vida bancaria de los clientes y, por último, las

medidas de la encuesta. Este conjunto de variables será estudiado a lo largo de toda la encuesta.

**Datos demográficos:**

- Edad.
- Sexo.
- Lugar de residencia.
- Estado.

**Características del negocio:**

- ChannelBank como banco principal o secundario.
- Cuadrante.
- Años como cliente.
- Número de transacciones.
- Saldo en el banco en el año 2006.
- Oficina a que pertenece el cliente<sup>32</sup>.
- Número de productos en ChannelBank, que se basará en las siguientes medidas:
  - Si el cliente tiene una cuenta de ahorro.
  - Si el cliente tiene una cuenta corriente.
  - Si el cliente tiene seguro con ChannelBank.
  - Si el cliente tiene capital en una tarjeta Visa.
  - Si el cliente tiene préstamos, hipotecas.
  - Si tiene inversiones.
  - Si tiene depósitos.
  - Si el cliente recibe la nómina en ChannelBank.
  - Número de tarjetas de crédito con ChannelBank.

**Medidas de investigación:**

- Adopción de tecnología general.
- Utilización multicanal percibida.

---

<sup>32</sup> Si ha abierto una cuenta en una sucursal, en Internet o en Banca Telefónica.

### **4.3 Preguntas y variables de la encuesta**

A continuación incluimos las preguntas que se utilizaron para realizar las encuestas telefónicas<sup>33</sup> y las dividimos por secciones.

En la primera sección se incluyeron preguntas generales sobre el uso de la tecnología. Con estas medidas, tendríamos la exposición del cliente al canal en el tiempo, así como el grado de innovación tecnológico de cada encuestado.

Las preguntas generales sobre tecnología son las siguientes:

1. ¿Dispone usted de teléfono móvil?
2. ¿Desde hace cuánto tiene teléfono móvil?
3. ¿Aproximadamente cuántas llamadas realiza con el teléfono móvil en una semana?
4. ¿Aproximadamente cuántas llamadas recibe con el teléfono móvil en una semana?
5. ¿Dispone usted de acceso a Internet?
6. ¿Desde hace cuánto tiene acceso a Internet?
7. ¿Incluida la lectura del correo electrónico, cuántas horas dedica usted a navegar por Internet a la semana?

Las siguientes preguntas se referían al uso bancario en general. No sólo incluimos la relación del cliente con ChannelBank, sino que quisimos además incluir el uso de otras entidades bancarias, ya que era posible que el hecho de que ChannelBank fuera el banco principal o secundario del cliente influyera en el uso de los diferentes canales de comunicación.

Las preguntas sobre el uso bancario y la multicanalidad son las siguientes:

---

<sup>33</sup> En este apartado tan solo incluimos las preguntas generales de la encuesta y no los mecanismos de programación que se utilizaron dependiendo de las respuestas de los clientes. Para conocer todas las reglas de la encuesta consultar Apéndice.



8. Además de ChannelBank, ¿es usted cliente de alguna otra entidad en estos momentos?
9. Y podría decirme, de todas las entidades con las que opera incluyendo a ChannelBank, ¿con cuál de ellas es con la que más trabaja?
10. ¿Y con cuál trabaja en segundo lugar?
11. ¿Y con cuál trabaja en tercer lugar?
12. Por favor, ¿podría decirme a través de qué canales, como oficinas, Banca Telefónica, Internet o banca en el móvil se relaciona (con los bancos que nombre el cliente como secundarios).

Una vez se tiene información general sobre el uso de la tecnología, la relación bancaria y la multicanalidad con otros bancos, la encuesta se centra enteramente en la relación del cliente con ChannelBank. En primer lugar, se le pregunta por la utilización de los canales de comunicación que usa de ChannelBank o que ha usado alguna vez, por las razones por las que empezó a utilizar cada uno de los canales (menos los cajeros automáticos) y por el prescriptor del canal.

13. A partir de ahora nos vamos a centrar en su relación con ChannelBank. ¿Podría decirme si ha utilizado alguna vez o utiliza ahora la oficina bancaria, o visita al agente, la banca telefónica, la banca por Internet, el canal móvil o el cajero automático?
14. Por favor, ¿podría decirme por qué empezó a utilizar cada uno (de los canales que usa)?
15. ¿Quién le informó sobre la existencia de (cada uno de los canales que usa)?

Se terminaba esta sección tras preguntar por el tiempo de uso de cada canal y si el uso era menor, mayor o igual que cuando había empezado a utilizar el canal. La última pregunta se refería a las razones del no uso de los canales de comunicación que no manejaba.

16. ¿Cuánto tiempo lleva relacionándose con ChannelBank a través de (cada uno de los canales que usa)?
17. Por favor, indíqueme si visita (cada uno de los canales que usa) más, menos o igual que cuando empezó a usarlo.
18. ¿Por qué no utiliza para relacionarse con ChannelBank (cada uno de los canales de comunicación que no usa el cliente)?

El subsecuente bloque de preguntas se refería al tipo de operaciones bancarias que realiza el cliente habitualmente con las entidades financieras. Se eligieron las transacciones bancarias más significativas en la vida financiera de una persona, así como las que tenían una mayor frecuencia y representaban una amplia gama de productos y servicios de ChannelBank. La hipótesis que guía esta sección es la de que no todos los canales de comunicación son idóneos para realizar todas las operaciones bancarias. Por estas preguntas, podremos determinar qué canal es más idóneo para cada transacción. Finalmente se preguntaba por el canal favorito y menos favorito de relación con el banco y las razones detrás de cada decisión.

19. A continuación le voy a indicar algunas de las consultas y operaciones que habitualmente se realizan con las entidades financieras y me gustaría que me dijese si las ha llevado a cabo con ChannelBank en el último año y a través de qué canal de relación realizó cada transacción.
  - Obtener información general de productos, servicios, etc.
  - Solicitar información de las cuentas, (consulta de saldos, movimientos, etc.).
  - Realizar transferencias y movimientos entre cuentas.
  - Comprobar si se ha realizado una operación (transacción, transferencia, contratación de un producto, ingreso en cuenta, etc.).
  - Contratar hipoteca.

- Contratar préstamo personal o de consumo.
- Contratar depósitos, fondos de inversión.
- Realizar compra-venta de acciones/bolsa.
- Asesorarse sobre productos y servicios, impuestos, **inversiones...**
- Negociar sobre el precio de un servicio o sobre comisiones.
- Resolver un problema en una transacción o hacer una reclamación.

20. De los canales que le voy a leer a continuación, los utilice o no para relacionarse con la entidad, ¿cuál percibe usted que sería el más idóneo para relacionarse con la entidad?

21. ¿Por qué?

22. ¿Cuál percibe usted que sería el canal menos idóneo?

23. ¿Por qué?

En el siguiente bloque, se preguntaba al cliente sobre el grado de acuerdo o de desacuerdo de una serie de afirmaciones que medían las variables influyentes en la adopción y el uso de la tecnología; las incluimos entre corchetes delante de cada pregunta, ya que serán utilizadas más adelante, en la parte del análisis:

24. Me gusta experimentar con nuevas tecnologías, como teléfonos móviles, ordenadores, Internet, etc.

25. Utilizar nuevas tecnologías como Internet, móviles y ordenadores está muy valorado entre mis amigos.

26. Es importante para mí que ChannelBank tenga muchas formas de acceso, como Internet, Banca Telefónica o el móvil.

27. El trato personal es esencial en ChannelBank.

28. Es importante tener acceso a ChannelBank 24 horas.

29. Tengo un buen conocimiento sobre productos y servicios financieros.

30. Las nuevas tecnologías son difíciles de usar.

31. Confío en ChannelBank.

El siguiente bloque de preguntas se refería a una serie de variables sobre el canal de comunicación que había elegido el cliente como favorito para relacionarse con ChannelBank. Dependiendo del canal de comunicación, se medía una serie de variables que tenían sentido para ese canal. Estas variables se consideraban tanto para el canal de comunicación favorito como para el menos favorito.

32. [Nombre del canal de comunicación favorito] de ChannelBank es fácil de usar.

33.

34. Utilizar [Nombre del canal de comunicación favorito de ChannelBank] me permite realizar las cosas más rápidamente.

35. Utilizar [Nombre del canal de comunicación favorito] de ChannelBank me da un mayor control sobre mis finanzas.

36. FC: ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con [Nombre del canal de comunicación favorito] de ChannelBank.

37. SE: [Nombre del canal de comunicación favorito] de ChannelBank es seguro.

38. Estoy satisfecho por el precio que pago por el uso de [Nombre del canal de comunicación favorito] de ChannelBank.

39. Tengo la intención de continuar utilizando [Nombre del canal de comunicación favorito] de ChannelBank en el futuro.

40. Mi canal favorito cubre todas mis necesidades bancarias.

La encuesta terminaba tras preguntar al cliente por el canal de comunicación preferido para recibir publicidad. Esta pregunta se realiza porque creemos que la multicanalidad afecta a los canales de comunicación de masas que prefiere el cliente para recibir publicidad.

41. ¿Qué canal de comunicación prefiere para recibir información o anuncios sobre productos y servicios de ChannelBank?

El análisis de los resultados se organiza también por bloques de preguntas y de temas, tal y como acabamos de efectuar en este apartado.

#### ***4.4 Adopción y uso general de la tecnología según los encuestados***

En la encuesta se pidió a los participantes que informasen sobre su propia adopción de tecnología general.

El primer conjunto de preguntas son preguntas generales, que miden aquellas variables que se han relacionado en estudios anteriores con la adopción de tecnología: exposición a nuevas tecnologías, posición entre amigos y familiares, acceso a ayuda en el momento de la adopción de la nueva tecnología, y ansiedad.

En el momento de diseñar la encuesta, se añadieron nuevas variables, al considerar que deberían de influir también en la adopción y uso de nuevas tecnologías: la interacción personal como opuesta a la interacción por medio de la tecnología, acceso a información financiera las 24 horas, conocimiento de productos y servicios financieros y confianza general en el banco.

<b>Preguntas generales sobre adopción y uso de la tecnología</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>
P.A.21.A.1 <sup>34</sup> Me gusta experimentar con nuevas tecnologías, tales como teléfonos móviles, ordenadores, Internet, etc.	530	3,42	1,408
P.A.21.A.2 Utilizar nuevas tecnologías como Internet, móviles y ordenadores está muy valorado entre mis amigos.	505	3,73	1,185
P.A.21.A.3 Estoy satisfecho con ChannelBank.	538	4,35	0,915
P.A.21.A.4 Es importante que ChannelBank tenga muchas formas de acceso, como Internet, Banca Telefónica o el móvil.	531	4,49	0,867
P.A.21.A.5 El trato personal es esencial en ChannelBank.	532	4,36	0,945
P.A.21.A.6 Es importante tener acceso a ChannelBank 24 horas.	535	4,40	0,992
P.A.21.A.7 Tengo un buen conocimiento sobre productos y servicios financieros.	526	3,33	1,305
P.A.21.A.8 Las nuevas tecnologías son difíciles de usar.	527	2,51	1,384
P.A.21.A.9 Confío en ChannelBank.	539	4,35	0,870

A continuación examinamos en profundidad las variables que podrían influir en la adopción y el uso de los diferentes canales de comunicación.

Las medias y las desviaciones se incluyen en la tabla inferior. Para cada variable, los valores medios se comparan entre los grupos con un test Anova en una dirección. Los significativos, por lo tanto menores de 0,05, indican que las personas de diferentes grupos

---

<sup>34</sup> A partir de ahora se incluye siempre el código de la pregunta al principio de cada variable a estudiar para que sirva de referencia con respecto a la encuesta que se realizó a clientes. Todos estos códigos están recogidos en el Anexo 1 de esta tesis doctoral en donde se incluye la encuesta en el orden en el que se realizó.

multicanal contestaron de manera muy diferente <sup>35</sup> a las correspondientes preguntas de la encuesta<sup>36</sup>.

Pregunta encuesta	Canal	N	Media	$\sigma$	et	
P.A.21.A.1 Me gusta experimentar con nuevas tecnologías, tales como teléfonos móviles, ordenadores, Internet, etc.	Oficina	70	2,64	1,465	0,175	F(6, 523) = 10,438 <b>p&lt;0,001</b>
	Internet	19	3,26	1,327	0,304	
	Oficina + Internet	30	3,53	1,548	0,283	
	Oficina + Teléfono/Móvil	105	3,01	1,397	0,136	
	Internet + Teléfono/Móvil	62	4,03	1,055	0,134	
	Teléfono/Móvil	36	3,06	1,492	0,249	
	Multicanal	208	3,75	1,279	0,089	
	Total	530	3,42	1,408	0,061	
P.A.21.A.2 Utilizar nuevas tecnologías como Internet, móviles y ordenadores está muy valorado entre mis amigos.	Oficina	66	3,48	1,292	0,159	F(6,498) = 1,179 p=0,316
	Internet	19	3,63	1,165	0,267	
	Oficina + Internet	28	3,86	1,433	0,271	
	Oficina + Teléfono/Móvil	96	3,69	1,276	0,130	
	Internet + Teléfono/Móvil	57	3,96	0,999	0,132	
	Teléfono/Móvil	34	3,53	1,285	0,220	
	Multicanal	205	3,79	1,095	0,076	
	Total	505	3,73	1,185	0,053	
P.A.21.A.3 Estoy satisfecho con ChannelBank.	Oficina	74	4,41	0,992	0,115	F(6,531) = 0,648 p=0,692
	Internet	19	4,53	0,612	0,140	
	Oficina + Internet	30	4,23	0,935	0,171	
	Oficina + Teléfono/Móvil	107	4,26	1,003	0,097	
	Internet + Teléfono/Móvil	63	4,29	0,941	0,119	
	Teléfono/Móvil	35	4,51	0,781	0,132	
	Multicanal	210	4,36	0,876	0,060	
	Total	538	4,35	0,915	0,039	
P.A.21.A.4	Oficina	71	4,11	1,103	0,131	F(6,524) =

<sup>35</sup> Cuando hay una relación estadística significativa entre dos variables o la diferencia es tal que la probabilidad de que ocurra en la población es escasa es cuando podemos determinar significación estadística y las podemos predecir en la población total del banco.

<sup>36</sup> Los valores significativos se señalan en negrita, no solamente en este cuadro sino en toda la parte de análisis de la investigación.

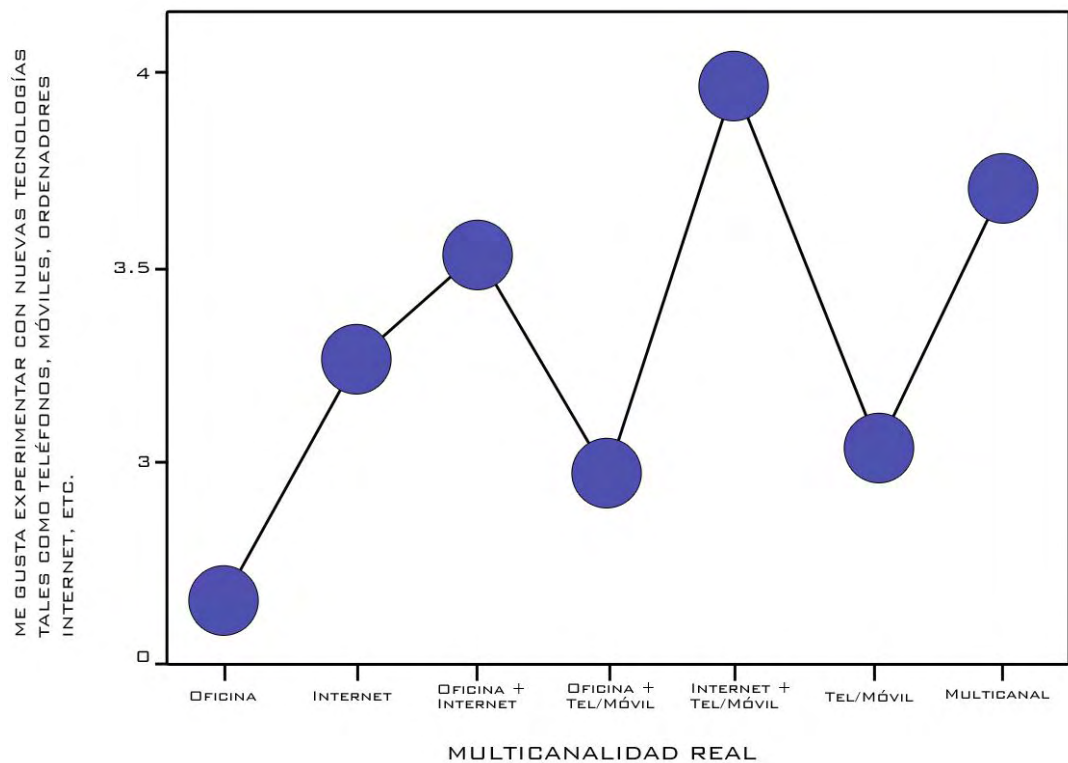


Es importante que ChannelBank tenga muchas formas de acceso, como Internet, Banca Telefónica o el móvil.	Internet	19	4,37	1,165	0,267	4,346 <b>p&lt;0,001</b>
	Oficina + Internet	29	4,59	0,733	0,136	
	Oficina + Teléfono/Móvil	103	4,33	0,994	0,098	
	Internet + Teléfono/Móvil	63	4,62	0,658	0,083	
	Teléfono/Móvil	36	4,61	0,838	0,140	
	Multicanal	210	4,63	0,702	0,048	
	Total	531	4,49	0,867	0,038	
P.A.21.A.5 El trato personal es esencial en ChannelBank.	Oficina	74	4,69	0,739	0,086	F(6,525) = 3,254 <b>p=0,004</b>
	Internet	18	4,06	1,056	0,249	
	Oficina + Internet	29	4,31	1,039	0,193	
	Oficina + Teléfono/Móvil	107	4,51	0,965	0,093	
	Internet + Teléfono/Móvil	61	4,18	0,975	0,125	
	Teléfono/Móvil	35	4,37	1,087	0,184	
	Multicanal	208	4,25	0,913	0,063	
P.A.21.A.6 Es importante tener acceso a ChannelBank 24 horas.	Total	532	4,36	0,945	0,041	
	Oficina	72	4,08	1,110	0,131	F(6,528) = 2,584 <b>p=0,018</b>
	Internet	19	4,32	0,885	0,203	
	Oficina + Internet	30	4,57	0,728	0,133	
	Oficina + Teléfono/Móvil	106	4,27	1,056	0,103	
	Internet + Teléfono/Móvil	63	4,51	0,948	0,119	
	Teléfono/Móvil	36	4,28	1,301	0,217	
	Multicanal	209	4,54	0,882	0,061	
P.A.21.A.7 Tengo un buen conocimiento sobre productos y servicios financieros.	Total	535	4,40	0,992	0,043	
	Oficina	71	3,28	1,495	0,177	F(6,519) = 0,308 p=0,933
	Internet	18	3,33	1,237	0,291	
	Oficina + Internet	30	3,43	1,073	0,196	
	Oficina + Teléfono/Móvil	103	3,39	1,330	0,131	
	Internet + Teléfono/Móvil	62	3,16	1,217	0,155	
	Teléfono/Móvil	35	3,46	1,421	0,240	
	Multicanal	207	3,33	1,276	0,089	
P.A.21.A.8 Las nuevas tecnologías son difíciles de usar.	Total	526	3,33	1,305	0,057	
	Oficina	72	3,14	1,437	0,169	F(6,520) = 5,846 <b>p&lt;0,001</b>
	Internet	19	2,37	1,461	0,335	
	Oficina + Internet	29	2,24	1,272	0,236	
	Oficina + Teléfono/Móvil	102	2,85	1,396	0,138	
	Internet + Teléfono/Móvil	63	2,22	1,325	0,167	
	Teléfono/Móvil	34	2,62	1,457	0,250	

	Multicanal	208	2,24	1,278	0,089	
	Total	527	2,51	1,384	0,060	
P.A.21.A.9 Confío en ChannelBank.	Oficina	74	4,49	0,832	0,097	
	Internet	19	4,63	0,597	0,137	
	Oficina + Internet	30	4,17	1,053	0,192	
	Oficina + Teléfono/Móvil	107	4,34	1,018	0,098	
	Internet + Teléfono/Móvil	63	4,41	0,796	0,100	
	Teléfono/Móvil	36	4,42	0,732	0,122	
	Multicanal	210	4,29	0,834	0,058	
	Total	539	4,35	0,870	0,037	
						$F(6,532) = 1,114$ $p=0,353$

De las nueve preguntas de la encuesta que miden percepciones de tecnología general, cinco de ellas mostraron significación estadística. Para cada una de esas cinco variables significativas, calculamos las medias, con objeto de ver qué grupos son más propicios al uso de la tecnología.

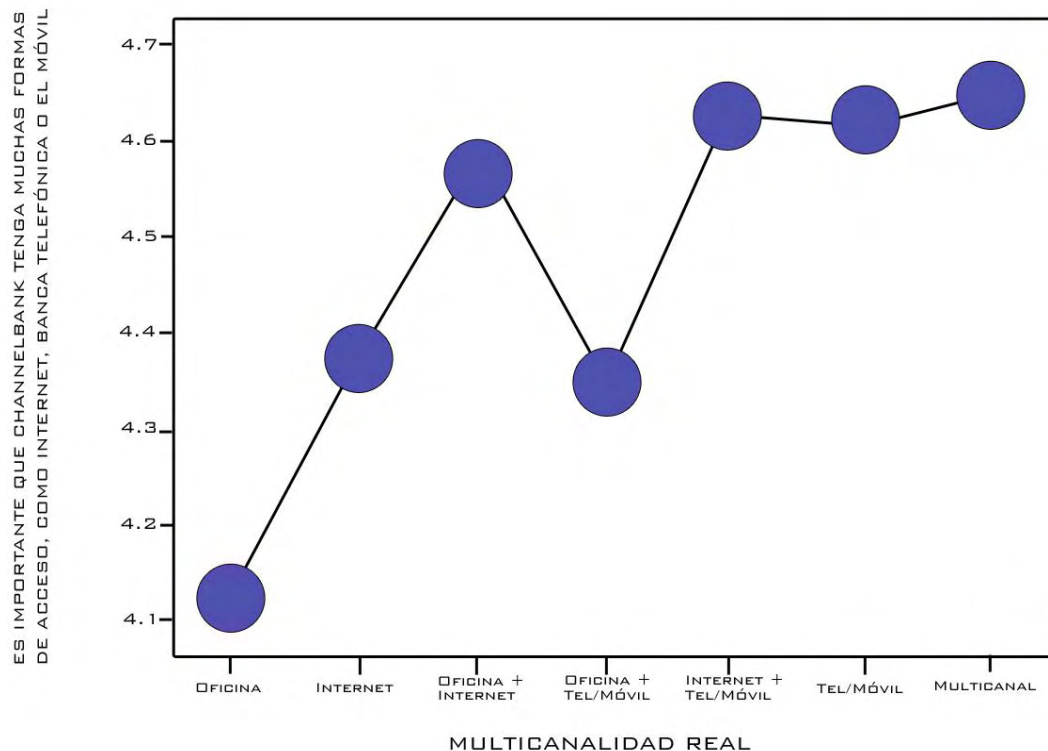
#### 4.4.1 El grado de innovación como predictor de adopción y uso de tecnología



**Interpretación:** en términos de voluntad para experimentar con nuevas tecnologías, el grupo Internet + teléfono/móvil, aparece como el de valor medio más alto, mientras que el de los clientes que solamente utilizan las sucursales muestra los valores más bajos.

**Conclusión:** Las personas que utilizan más de dos canales de comunicación para comunicarse con ChannelBank tendrán más posibilidades de probar nuevas tecnologías. Los clientes que menos probabilidades tienen de experimentar con nuevas tecnologías, de todos los grupos que estamos estudiando, son los que usan solamente la oficina para realizar sus actividades bancarias.

#### 4.4.2 La importancia multicanal como predictora de la adopción y uso de tecnología



**Interpretación:** Cuatro de los siete grupos que estamos estudiando (sucursales + Internet, Internet + Teléfono/teléfono móvil, Teléfono/teléfono móvil solamente y Sucursales+Internet+

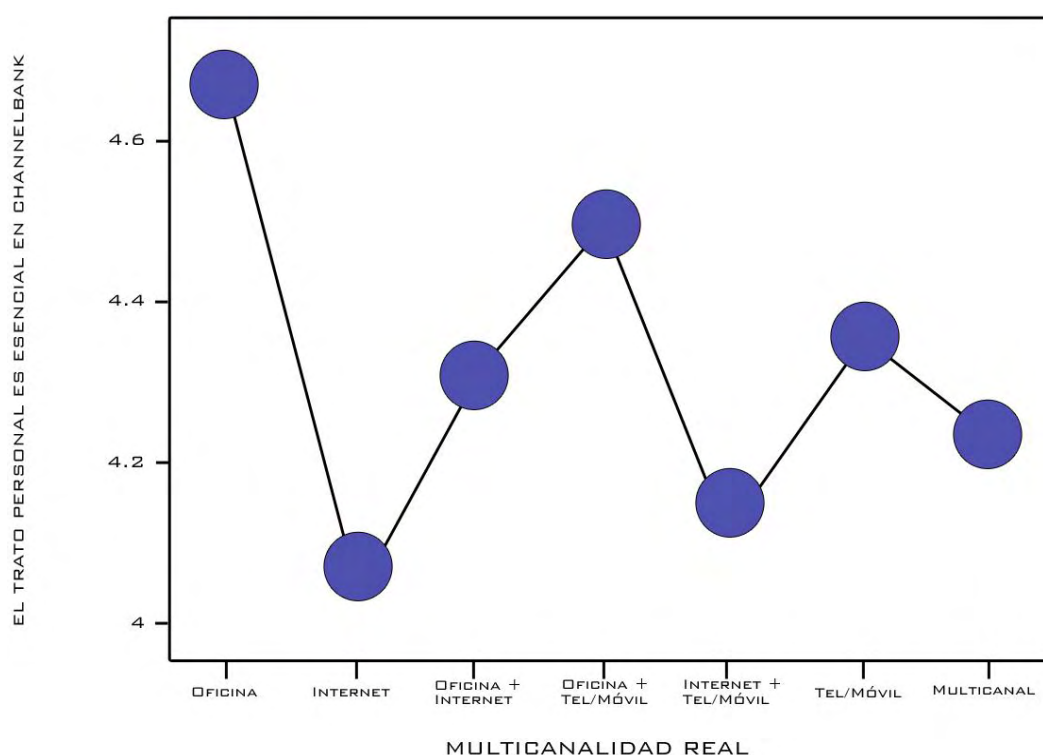
Teléfono/teléfono móvil) le dieron una mayor puntuación a que el banco tenga varios canales de comunicación con sus clientes. Una vez más, se trata de los clientes que utilizan al menos un canal tecnológico para comunicarse con el banco.

Sin embargo, aquellos clientes que utilizan la oficina y, por lo tanto, establecen una interacción mayoritariamente cara a cara son los que menos importancia le dan a la multinacalidad, seguidos de aquéllos que utilizan la oficina en combinación con la banca telefónica o los que usan sólo Internet.

Pero incluso los grupos que menos valoran la multicanalidad le dan valores muy altos a esta variable, siendo el menor valor un 4,1 en una escala de 5.

**Conclusión:** La multicanalidad es muy valorada por la totalidad de los clientes de ChannelBank. Los clientes que van a valorarla más son aquéllos que utilizan varios canales de comunicación en ChannelBank, siendo al menos uno un canal tecnológico.

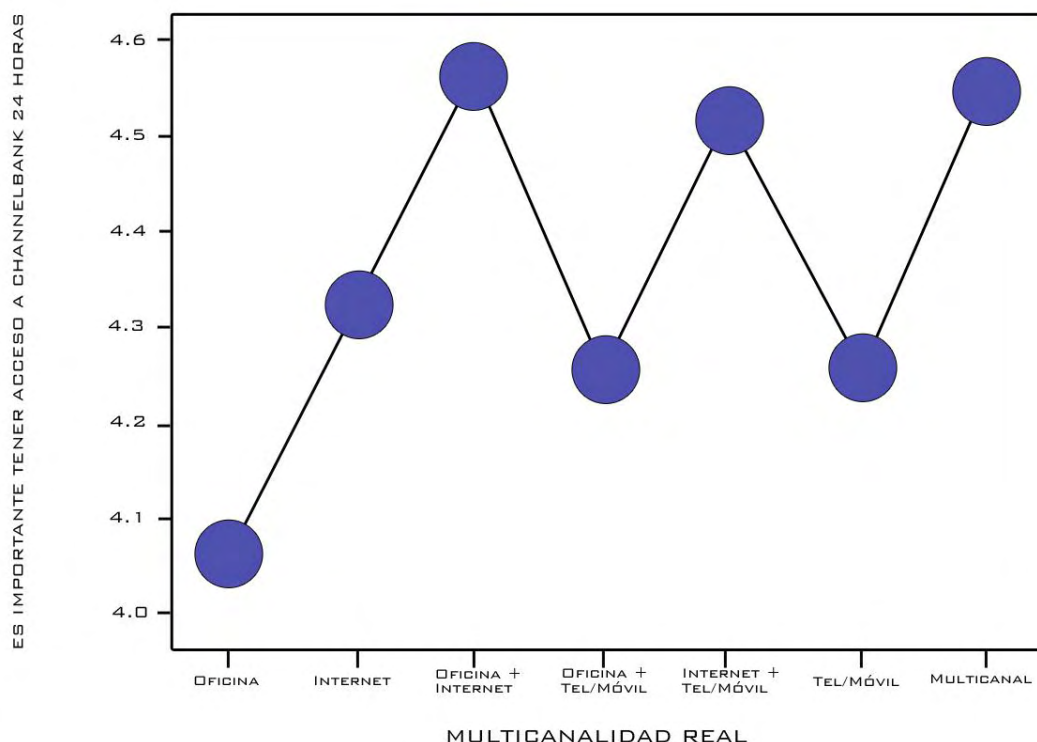
#### 4.4.3 El trato personal como predictor de adopción y uso de tecnología



**Interpretación:** Los clientes que solamente utilizan las sucursales consideran muy importante la relación personal con el banco, más que los clientes que tienden a utilizar grupos de canales que incluyen tecnología, por ejemplo, los que solamente utilizan Internet y los de Internet + teléfono/teléfono móvil.

**Conclusión:** Los clientes que utilizan solamente la oficina como canal de comunicación son los que más valoran la interacción personal, seguidos de los clientes que utilizan la oficina en combinación con algún otro canal. Sin embargo, los que menos valoran la interacción personal son aquéllos que utilizan solamente Internet. La tecnología, por tanto, podría ser una barrera a largo plazo para el negocio bancario, ya que muchas de las operaciones que generan un gran beneficio para el banco se realizan precisamente en la oficina bancaria, en comunicación cara a cara con el empleado de ChannelBank. El efecto que está teniendo concretamente el canal de Internet con respecto a la interacción personal es destacable, ya que, según la gráfica, aquéllos que utilizan Internet como único canal o en combinación con otros canales son los clientes que menos valoran esa comunicación directa con el banco.

#### 4.4.4 El acceso al banco 24 horas como predictor de la adopción y uso de tecnología



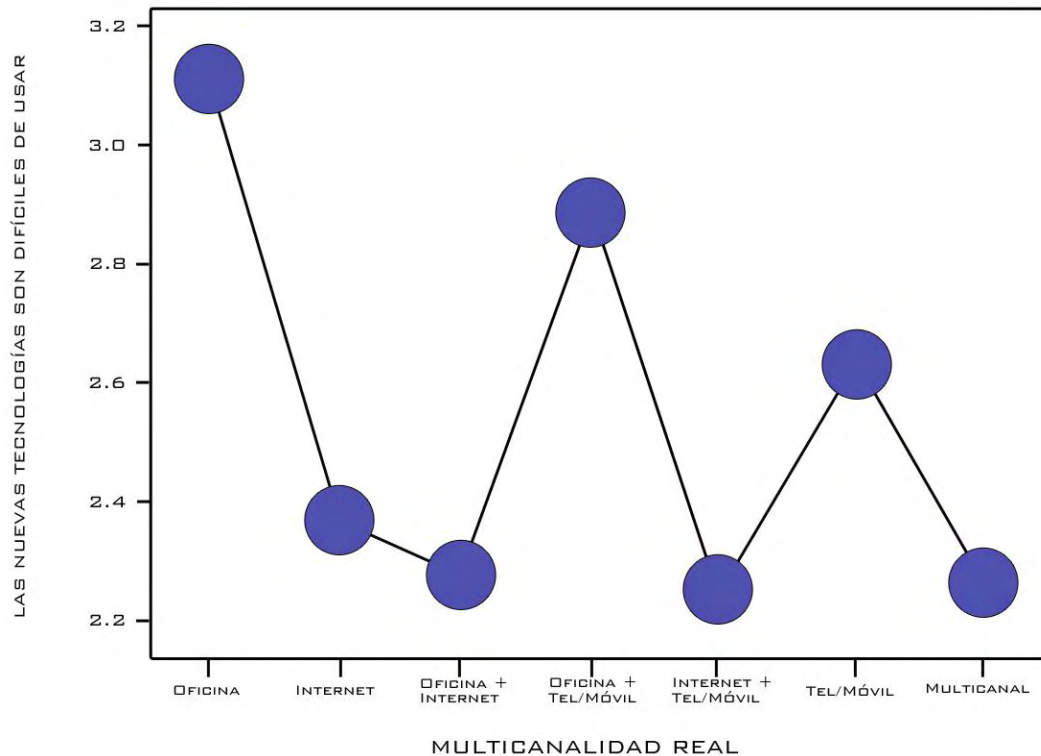
**Interpretación:** Las personas que más valoran la banca por Internet son aquéllas que utilizan Internet en combinación con algún otro canal de comunicación. Esto probablemente pueda explicar por qué consideran la adopción de la banca por Internet, precisamente para ampliar su abanico de acceso al banco e incluir aquellas funcionalidades o servicios que no obtienen por medio de otros canales, como, por ejemplo, el poder imprimir y tener acceso a todas las posiciones sin constricciones de tiempo, desde casa.

Como contraste, las personas que solamente utilizan las sucursales, o teléfono / teléfono móvil solamente, no valoran el tener acceso continuo a ChannelBank tanto como el resto de grupos estudiados.

Resulta sorprendente que los clientes que utilizan solamente Internet pertenezcan a los segmentos que, utilizando un canal tecnológico, menos valoran el tener acceso al banco las 24 horas. Es posible por tanto que lo que determine el valorar esta variable no radique en que el canal de comunicación sea remoto en sí, sino en el nivel de actividad que tienen los clientes y, por tanto, en la frecuencia de uso del canal o en que lo utilicen siempre en los mismos tramos horarios.

**Conclusión:** Los clientes que más valoran el tener acceso a ChannelBank 24 horas son aquéllos que utilizan Internet con al menos otro canal de comunicación. Los que menos lo valoran son los que utilizan sólo la oficina como canal de comunicación.

#### 4.4.5 La complejidad de uso como predictora de la adopción y uso de tecnología



**Interpretación:** Los clientes que utilizan herramientas bancarias convencionales –oficinas bancarias y teléfono– tienden a pensar que las nuevas tecnologías son difíciles de utilizar. Los que llevan a cabo banca a través de Internet – solamente Internet o junto con algún otro canal convencional – son menos propensos a considerar que el uso de la tecnología es complicado.

**Conclusión:** El desconocimiento práctico de la tecnología lleva a la no adopción de los nuevos canales de comunicación. Los clientes que utilizan Internet con algún otro canal de comunicación son los que están más en desacuerdo con esta aseveración, es decir, tienen una percepción positiva sobre la facilidad de uso de las nuevas tecnologías.



#### **4.4.6 Conclusión sobre adopción y uso general de la tecnología y los canales de comunicación**

En conjunto, los clientes de ChannelBank se clasifican en siete grupos, según los canales de comunicación con el banco. Algunos clientes tienden a utilizar medios convencionales, como las visitas a las sucursales o la llamada al banco, lo cual significa contar con el empleado de banca durante la transacción o consulta que están realizando. Otros prefieren la utilización de servicios on-line o el recibir mensajes en el móvil, que son canales de comunicación de alta tecnología, en los que se pierde el vínculo con el empleado de banca.

Las preguntas de la encuesta se han diseñado para tener un mayor conocimiento de las variables que afectan al uso de los diversos canales de comunicación que ChannelBank pone a disposición de sus clientes. Asimismo la estratificación en cuanto a diferentes canales de comunicación nos permite ver las diferencias que existen en cuanto a este uso.

A las personas que utilizan métodos convencionales no les gusta experimentar con tecnología novedosa y la consideran difícil de usar. No creen que sea importante acceder al banco mediante diferentes canales. Tampoco le dan importancia al acceso al banco 24 horas. En cualquier ocasión, prefieren relacionarse en persona con el banco, bien visitando la sucursal del banco o llamando para hablar con un interlocutor. En este sentido, el extremo serían los clientes de Banca Privada de ChannelBank, ya que tienen una relación muy estrecha con los empleados del banco. Así el cliente 5 habla de este tipo de interacción con su tutor: *Ayer le puse un e-mail a Manuel para que no me pagase la factura de mi teléfono móvil*. Este tipo de comunicación por mail no se considera dentro del banco como una canal de comunicación per se, no obstante es de suma importancia. Antes los clientes irían al banco y se comunicarían cara a cara con un empleado. El correo electrónico es un contacto cercano también, es la evolución de

la interacción cara a cara. Enviar un e-mail significa que el número 5 tiene una relación lo suficientemente estrecha con el empleado de la sucursal como para poder hacerlo. También significa que el empleado le ha dado su tarjeta con anterioridad y que ha habido esa interacción cara a cara. El teléfono puede considerarse otra extensión de esta interacción cara a cara: ***ChannelBank me hace la vida más fácil. Puedo llamar a la sucursal (...), el director levanta y contesta a mi llamada o, simplemente, puedo llamar a Banca Telefónica también.***

Como contraste, las personas que prefieren canales tecnológicos difieren de las anteriores en cuanto a las ideas que tienen sobre la tecnología, el acceso constante a ChannelBank y la interacción personal. Generalmente son más despabilados con la tecnología y disfrutan probándola. Están más convencidos de que el banco debería ser accesible las veinticuatro horas, los siete días de la semana, y prefieren más canales, como plataforma de comunicación en la que pueden decidir qué canal de comunicación van a usar en cada momento. No les gusta tanto la interacción personal como a los que van a las sucursales. El cliente número 11 habla de la comodidad del uso de Internet como canal tecnológico y de las ventajas que tiene en su caso: ***La relación es muy buena, porque tienes la información mucho más rápidamente y eres capaz de arreglártelas con cualquier cosa, en lugar de tener que esperar que el banco haga lo que le has pedido; simplemente, con sencillos clics ves todos los cargos (...), no tienes que esperar recibir la carta en casa.***

El cliente número 23 dice que se fía más de los procesos automatizados que de la gente. Les gusta Internet porque ellos son los responsables de las transacciones, no necesitan un intermediario. Se fían de los procesos más que de la gente que está detrás de ellos.

Los clientes a los que les gusta la comunicación cara a cara perciben la tecnología como difícil de usar. Este descubrimiento nos lleva a pensar que una buena campaña de comunicación a este grupo

de clientes, que acercase la nueva tecnología como fácil de usar y cercana, sería una buena estrategia para intentar cambiar las actitudes de estos clientes.

En el futuro, si ChannelBank fuese a lanzar un nuevo canal de comunicación, seguramente tendría que dirigirlo a aquellos clientes que usaran más de un canal, ya que las probabilidades de que lo adoptasen serían mayores que las de aquellos otros que sólo acuden a las sucursales.

## **4.5 Canales de comunicación y tipos de transacciones**

Como hemos visto anteriormente, en una parte de la encuesta pedimos a los clientes que valorasen las transacciones más comunes que realizaban con el banco y luego les preguntamos por qué canal o canales las habían realizado. El objetivo consistía en detectar si los clientes que utilizaban más de un canal de comunicación lo hacían indistintamente o, por el contrario, realizaban una serie de transacciones por un canal y otras, por otro. Algunas de las preguntas que surgen con respecto a las transacciones y servicios por canal tienen que ver con el tipo de canal, el tipo de transacción, etc.:

-¿Son los diversos tipos de canales de comunicación mejores para un tipo de transacción que para otra?

-¿Es Internet más utilizada para un tipo de transacción sobre otro?

-¿Se utiliza la oficina mayoritariamente para obtener consejo sobre productos o servicios?

-¿Cómo se diferencian los canales de comunicación en términos de uso?

Para responder a estas preguntas y sacar conclusiones sobre estos temas, hicimos una lista de las transacciones bancarias más típicas. Preguntamos a los clientes si habían o no realizado esas transacciones en el último año. Para cada transacción a que respondiesen positivamente, les preguntamos qué canal de comunicación habían utilizado:

Así es como se estructuró esta sección:

- ***Ahora voy a leer algunas tareas y operaciones comunes que la gente lleva a cabo en los bancos; me gustaría que***

*me dijese si las han llevado a cabo durante el año pasado y, de ser así, qué canal han utilizado para ello.*

Luego el operador Telefónico citaría la transacción, por ejemplo:

- *Obtener información general sobre productos y servicios.*

En caso de que el cliente hubiese realizado la transacción, el operador preguntaría:

- *¿Qué canales ha utilizado para obtener información general sobre productos y servicios?*

La respuesta a esta pregunta era abierta y el operador no recordaba al cliente los canales de comunicación del banco. El cliente podía elegir dar como respuesta uno o más canales de comunicación. Y después, según lo respondido, el operador marcaba el canal:

- *Oficinas bancarias.*
- *Banca Telefónica.*
- *Internet.*
- *Teléfono móvil.*
- *No sabe o no contesta.*

Si el usuario contestaba negativamente a una transacción, el operador pasaría a la siguiente, hasta haber preguntado las once posibles.

Para la finalidad de este estudio, dividimos las once transacciones en informativas y operativas. Las informativas son aquellas con las que el usuario busca información. Las operativas son aquellas en las que el usuario interactúa con un canal de comunicación, para llevar a cabo un negocio o contratación de un producto o servicio.

Las diferencias entre esas transacciones, tal como nosotros las entendemos, son las que se muestran en la siguiente tabla de elaboración propia.

Pregunta sobre acciones que se realizan en el banco	Tipo de transacción	Duración de la acción	Tipo de comportamiento comunicativo	Implicación con el banco
P.A.20.B.1 Obtener información general de productos, servicios, etc.	Informativa	De corto a largo plazo.	Búsqueda de información, explorativo.	Mediana implicación en el tiempo.
P.A.20.B.2 Solicitar información de las cuentas (consulta de saldos, movimientos, etc.).	Informativa	Corto plazo, continuación de una transacción operativa.	Asegurarse de que una transacción se ha realizado.	Implicación baja. Puede llegar a activar otro tipo de actividades con la búsqueda de información.
P.A.20.B.3 Realizar transferencias y movimientos entre cuentas.	Operativa	Corto plazo.	Intermitente, depende de la necesidad de realizar la operación.	Implicación baja, rapidez, usuario concentrado en el resultado final.
P.A.20.B.4 Comprobar que se ha realizado una operación (transacción, transferencia, contratación de un producto, ingreso en cuenta, etc.).	Informativa	Corto plazo.	Impulsiva, asegurarse de que una transacción se ha realizado.	Implicación baja. Puede llevar a otro tipo de actividades de búsqueda de información.
P.A.20.B.5 Contratar hipoteca.	Operativa	Largo plazo.	Asegurarse de una decisión, necesidad de entender detalles, necesidad de recomendaciones y asesoramiento, negociación, gran implicación.	Gran implicación. Una de las decisiones financieras más importantes en la vida de una persona.
P.A.20.B.6 Contratar un préstamo personal o de consumo.	Operativa	Corto a medio plazo.	Puede ser impulsivo. Puede llegar a necesitarse asesoramiento directo del banco.	Baja a mediana. Usuario puede estar en una situación de estrés.

P.A.20.B.7 Contratar depósitos, fondos de inversión.	Operativa	Medio a largo plazo.	Impulsiva o muy pensada.	Calma. Usuario puede estar buscando mejores condiciones.
P.A.20.B.8 Realizar compra/venta de acciones/bolsa.	Operativa	Corto, medio o largo plazo, dependiendo de las necesidades del cliente y de su comportamiento en los mercados.	Impulsiva.	Estrés, alegría, comportamiento o compulsivo.
P.A.20.B.10 Asesorarse sobre productos o servicios, impuestos, inversiones...	Informativa / Recomendación	Corto plazo.	Asesoramiento. Búsqueda de comprender algo, de ser escuchado, de resolver preguntas.	Gran implicación. Aprender, confiar. El banco gana clientes con esta transacción. Oportunidad para retener clientes, para la venta.
P.A.20.B.11 Negociar sobre el precio de un servicio o sobre comisiones.	Informativa / Negociar	Corto plazo.	Negociar. El usuario necesita llegar a un acuerdo o expresar una opinión.	Desafío. Búsqueda de acuerdo.
P.A.20.B.12 Resolver un problema en una transacción o hacer una reclamación.	Informativa / Resolver	Corto plazo.	Resolutiva. Puede necesitar varias visitas o contactos con el banco.	El usuario puede estar ansioso o enfadado.

Al analizar los resultados, se nos presentan tres escenarios:

- El usuario responde que no ha realizado la transacción: la consideramos como no aplicable.
- El usuario responde que ha realizado la transacción mediante uno o más canales: consideramos esos canales para cada transacción.
- El usuario ha realizado la transacción, pero, al **preguntarle por medio de qué canal, “no sabe o no contesta”**. En este caso, la tratamos como **“indiferente”** en cuanto al canal. Por ello, el uso del canal para esa transacción se considera perdido y no válido para análisis.

### 4.5.1 Frecuencias de uso de canal entre transacciones operativas e informativas

Dentro de las transacciones informativas/operativas, estudiamos la frecuencia relativa entre canales múltiples. Los datos que a continuación se detallan son datos reales de uso de multicanal, que pueden no coincidir con los facilitados por los encuestados.

Tipo de transacción por canal	N	Máximo	Media	$\sigma$
Informativa oficina	456	6	<b>1,04</b>	1,487
Informativa teléfono		6	0,55	1,026
Informativa Internet		6	<b>1,74</b>	1,665
Informativa móvil		5	0,07	0,406
Operativa oficina	399	5	0,66	0,956
Operativa teléfono		3	0,23	0,522
Operativa Internet		5	0,96	1,022
Operativa móvil		2	0,02	0,193

Tenemos 456 clientes que han realizado, al menos, una transacción informativa y 399 que han realizado, por lo menos, una transacción operativa.

Internet y las sucursales son canales más utilizados para transacciones informativas, con medias de 1,04 y 1,74. El móvil es el canal menos utilizado en transacciones informativas. En cuanto a transacciones operativas, son de nuevo Internet y las sucursales bancarias las de mayor puntuación.

Tanto para transacciones informativas como operativas, los encuestados tienden a usar Internet más, seguida de las sucursales.

Se realiza un test Wilcoxon no paramétrico y se comparan las operaciones informativas y las operativas. El test coteja cada una de las columnas de datos y cuenta las diferencias positivas y negativas (comparando 1,04 con 0,66; 0,55 con 0,23; 1,74 con 0,96). El test



finaliza por detectar si la diferencia es positiva o negativa. El resultado del test es que vemos que hay una diferencia sistemática para transacciones operativas e informativas dentro de cada canal: todos los canales de comunicación son más propensos a ser utilizados para transacciones informativas que para las operativas.

Realizamos un Chi cuadrado de Pearson, para comprobar la correlación entre operaciones informativas y operativas.

Correlación entre la probabilidad de usar un canal de comunicación para transacciones informativas y la de usarlo para operativas			
Canal	n	Pearson	p
Oficina	387	0,851(**)	<0,001
Teléfono	387	0,862(**)	<0,001
Internet	387	0,866(**)	<0,001
Móvil	387	0,840(**)	<0,001

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Hay una relación significativa muy fuerte para todos los canales. Por lo tanto, si una persona utiliza un canal de comunicación para realizar operaciones informativas, la probabilidad de usar ese canal para transacciones operativas es mayor que la de utilizar cualquier otro canal de comunicación que ofrece el banco. Por lo tanto, el uso de un canal va a llevar a continuar usándolo para todo tipo de transacciones.

Se podría argumentar que, si esto es así, los clientes van a intentar realizar todas las transacciones por ese canal y sólo van a operar por multicanal cuando ya haya habido algún tipo de frustración con el uso del canal habitual, como propósito de solucionar la transacción en otro medio de comunicación, lo que resultaría realmente interesante como incentivo para adoptar la multicanalidad.

Ahora observaremos transacción a transacción, para ver si esto se cumple en todo tipo de transacciones.

### 4.5.2 Frecuencias percibidas por canal de comunicación

A continuación analizamos las transacciones bancarias más importantes y el porcentaje de personas que las realiza por canal. Esto permitirá conocer cuáles son los canales más utilizados para cada transacción. En este punto, se consideran los datos reales de uso, no las respuestas de los clientes a la encuesta.

En la columna del total, N, nos encontramos con el número de personas que han realizado la transacción. En cada uno de los canales de comunicación se encuentran las personas que han realizado la transacción por ese canal. Estamos considerando el uso general de cada transacción por canal de comunicación, se puede dar el caso de que una persona utilice más de un canal para realizar dicha transacción.

<b>Tipo de transacción</b>	<b>N</b>	<b>Oficina</b>	<b>Tel</b>	<b>Internet</b>	<b>Móvil</b>
Obtener información general de productos, servicios, etc. Informativa Variable=genInfo	268	76 (28%)	33 (12%)	174 (64%)	4 (1,5%)
Solicitar información de las cuentas (consulta de saldos, movimientos, etc.). Informativa Variable=persInfo	430	109 (25%)	87 (20%)	261 (61%)	8 (2%)
Realizar transferencias y movimientos entre cuentas. Operativa Variable=transfer	357	103 (29%)	54 (15%)	213 (60%)	6 (2%)
Comprobar que se ha realizado una operación (transacción, transferencia, contratación de un producto, ingreso en cuenta, etc.). Informativa Variable=checkTrans	379	98 26%	47 (12%)	243 (64%)	13 (3%)
Contratar hipoteca. Operativa largo plazo Variable=morg	73	61 (84%)	5 (7%)	9 (12%)	--
Contratar un préstamo personal o de consumo. Operativa corto plazo Variable=loan	73	36 (49%)	17 (23%)	21 (29%)	--
Contratar depósitos, fondos de inversión. Operativa medio plazo Variable=deposits	115	47 (41%)	5 (4%)	67 (59%)	--

Realizar compra/venta de acciones/bolsa. Operativa Variable=buysell	98	15 (15%)	10 (10%)	73 (74%)	3 (1%)
Asesorarse sobre productos o servicios, impuestos, inversiones... Informativa/Recomendación Variable=advice	149	62 (42%)	18 (12%)	75 (50%)	2 (1%)
Negociar sobre el precio de un servicio o sobre comisiones. Informativa/Negociar Variable=negotiate	95	67 (70%)	16 (17%)	17 (18%)	--
Resolver un problema en una transacción o hacer una reclamación. Informativa/Resolver Variable=solveComplain	133	63 (47%)	48 (36%)	25 (19%)	4 (3%)

Las tres transacciones que más destacan por número de clientes que las han realizado el último año son:

- Obtener información general sobre cuentas (430 personas).
- Asegurarse de que una operación ha sido realizada (379 personas).
- Transferencia de dinero (357 personas).

El menor número está en solicitud de préstamos o hipotecas (73 personas) o en negociar un producto o servicio (95 personas). La información sobre posiciones personales en el banco y el asegurarse de que una operación fue realizada son las transacciones más comunes para los usuarios. Esto resulta altamente interesante, ya que en el banco se piensa que informarse sobre productos o servicios es la transacción más frecuente, cuando lo más importante es la información propia, la de las propias posiciones en el banco.

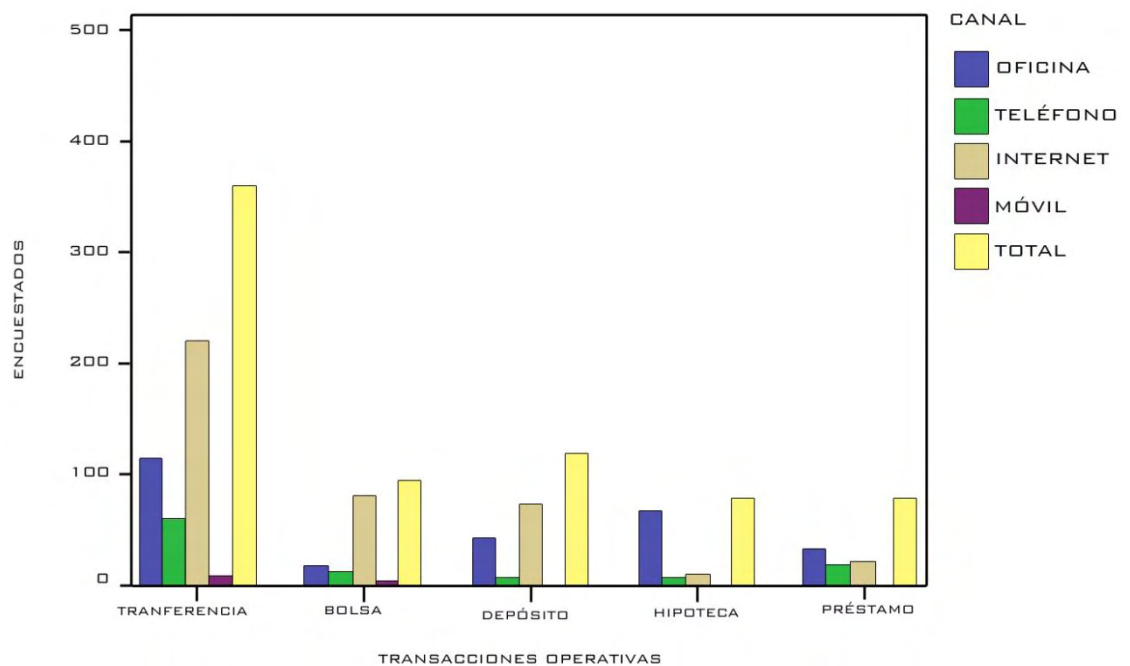
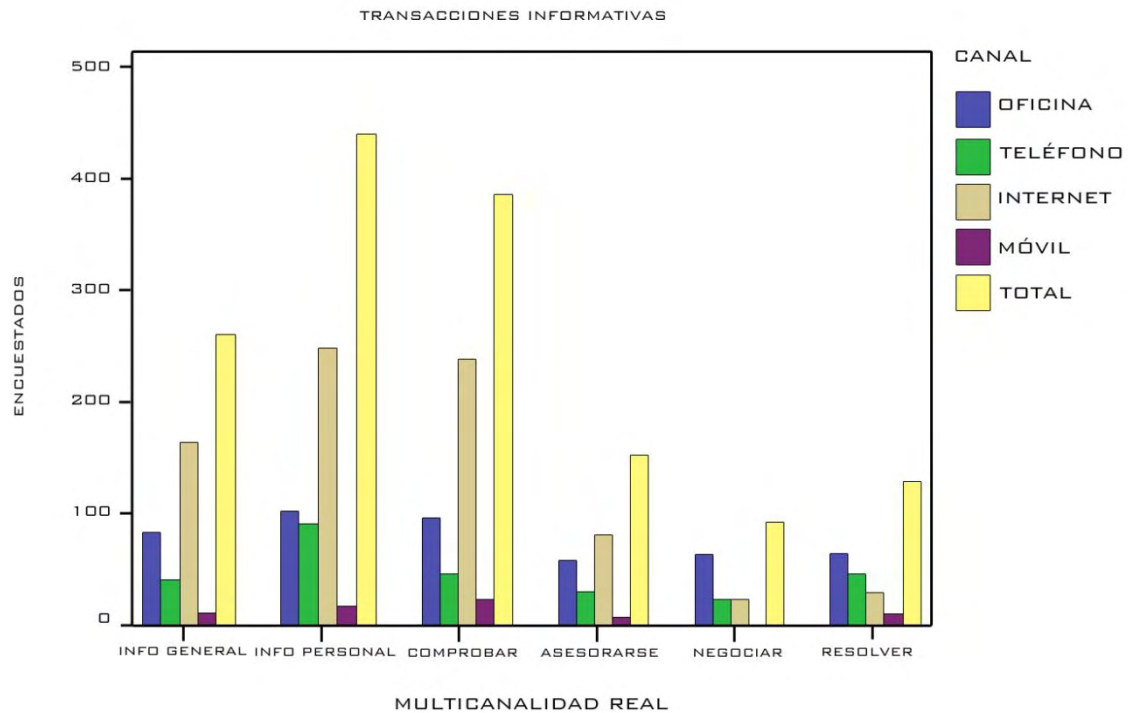
En lo que respecta a la probabilidad de utilizar un canal de comunicación en lugar de otro para un tipo de transacción, los resultados muestran que Internet es el canal con puntuación mayor entre los demás, con un total de 7 tipos de transacciones sobre las 11

que se están estudiando. Cuando Internet es el primer canal de comunicación, lo es con un gran margen sobre el resto, preferido en seis de las ocasiones, con más del 60% de los clientes anteponiendo ese canal a los otros. 4 de 7 veces se usa para transacciones informativas. Internet es el elegido para obtener información general sobre productos y servicios (64%), así como para obtener información sobre los movimientos de las cuentas personales (61%) y para informarse y obtener asesoramiento sobre productos y servicios (50%). Si nos centramos en Internet y en sólo transacciones operativas, es el canal favorito para realizar transferencias y movimientos entre cuentas (60%) y para la contratación de depósitos, fondos de inversiones, etc. (59%). Es el canal número uno indiscutible para comprar y vender en el mercado, siendo preferido el 74% de las veces.

Las sucursales alcanzan la segunda mayor puntuación, con 7 sobre 11 del conjunto, en más alta probabilidad de uso y ocupan o bien el primer lugar o bien el segundo para todas las transacciones.

El teléfono aparece como el segundo o tercero en todas las categorías, con un 36% de posibilidades de ser utilizado para resolver un problema o quejarse de algo (36%).

Agrupamos las operaciones informativas y operativas en los siguientes gráficos:



Después de un examen pormenorizado de todas las transacciones informativas y todas las transacciones operativas, encontramos que, incluso dentro de las transacciones informativas, el

patrón de uso multicanal no es siempre homogéneo, contra lo que pensábamos anteriormente.

En cuanto a transacciones informativas, Internet es el canal principal para algunas, pero no para todas. Para aquellas transacciones no automáticas, que el usuario lleva a cabo por sí mismo, de forma muy clara, el canal de comunicación principal utilizado es Internet, seguido en todos los casos por las sucursales y luego por el teléfono (información general, información personal general y comprobar si una transacción se ha llevado a cabo). Las razones de esto podrían radicar en que se trata de información más privada, por lo que el cliente prefiere tomarse tiempo para reunir esta información a su ritmo. Si esta línea de pensamiento es acertada, podíamos explicar que las sucursales son el segundo canal de comunicación para este tipo de transacciones, a causa de los locutorios in situ y de la oportunidad de tener a alguien allí que pueda ayudar en caso de que sea necesario (los empleados del banco en las sucursales). Sospechamos que los que prefieren Internet son más jóvenes que los que prefieren la oficina bancaria para ese tipo de transacción, lo que confirmaremos más tarde.

Para esas transacciones que requieren necesariamente la colaboración de algún empleado de ChannelBank (negociar y resolver), el canal de comunicación preferido es la sucursal bancaria, en lugar de Internet. Para resolver problemas, la banca telefónica es el segundo canal más utilizado, por encima de Internet. Lo que las sucursales bancarias y la banca telefónica tienen en común es la respuesta inmediata de un empleado de ChannelBank y la interacción con una persona en vez de con una máquina. Asesoramiento es la única transacción en que Internet se sitúa ligeramente por encima de las sucursales bancarias. Esto podría ser debido al mecanismo diferente, en partes distintas de la página web que, en realidad, muestra comparaciones entre diferentes productos.

Observando solamente las transacciones operativas, Internet es el canal de comunicación principal para algunas, pero no para todas. Para aquellas que son muy personales (transferencias de dinero, invertir en acciones o realizar depósitos), el canal de comunicación más utilizado es Internet. Por otra parte, para hipotecas y préstamos el canal de comunicación preferido es la sucursal bancaria. Parece que, para algunas transacciones, la comunicación cara a cara o al menos la posibilidad de tenerla es muy importante.

### 4.5.3 Probabilidad de uso percibida para transacciones informativas y operativas

Ya que en la encuesta tenemos más transacciones informativas que operativas, si comparásemos directamente las frecuencias percibidas podría ser engañoso. En lugar de eso, para cada tipo de transacción (informativas con respecto a operativas), calculamos el porcentaje de adopción percibido para cada canal, calculando la ratio de la frecuencia del canal con la suma de la utilización de los canales. Los porcentajes representan la probabilidad de usar cada canal para los dos tipos de operaciones. También se calcularon porcentajes similares para cada transacción.

<b>Tipo de transacción</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>
perc_inf_Oficina	456	<b>0,3106</b>	0,41344
perc_inf_Telephone	456	0,1814	0,33986
perc_inf_Internet	456	<b>0,4896</b>	0,44471
perc_inf_cell	456	0,0184	0,11557
perc_ope_Oficina	399	<b>0,3386</b>	0,43979
perc_ope_Telephone	399	0,1413	0,32487
perc_ope_Internet	399	<b>0,5103</b>	0,46510
perc_ope_cell	399	0,0098	0,08636

La percepción que tienen los clientes del uso de las sucursales bancarias es muy equilibrada en términos de transacciones

informativas y operativas (0,3106 y 0,3386). Ocurre lo mismo con Internet y Banca Telefónica.

Debido a la alta correlación intracanal, hacemos un test para muestras dependientes y comparamos las probabilidades de las transacciones informativas con respecto a. operativas dentro del mismo canal de comunicación. Los datos indicarán si un canal de comunicación se va a usar más que otro, tanto para transacciones informativas como operativas.

Pares		Diferencias de las muestras dependientes					t	gl	Significancia para 2 colas
		Media	$\sigma$	et	95% Intervalo de confianza				
					Bajo	Alto			
Par 1	perc_inf_Oficina perc_ope_Oficina	0,01603	0,23053	0,01172	0,03907	0,00701	1,368	386	0,172
Par 2	perc_inf_Tel perc_ope_Tel	0,01998	0,17144	0,00871	0,00285	0,03711	2,293	386	<b>0,022</b>
Par 3	perc_inf_Int perc_ope_Int	0,00650	0,23422	0,01191	0,02991	0,01691	0,546	386	0,586
Par 4	perc_inf_cell perc_ope_cell	0,00255	0,04568	0,00232	0,00202	0,00711	1,097	386	0,273

Los resultados indican que solamente el canal de Banca Telefónica manifiesta una diferencia estadística significativa ( $t(386)=2,29$ ,  $p=0,022$ ), con una probabilidad mayor de adoptar el teléfono para transacciones informativas que para transacciones operativas. La oficina bancaria e Internet son utilizadas más probablemente para transacciones operativas, puesto que las medias son negativas para las diferencias emparejadas (sucursales bancarias operativas= 1,368 e Internet operativa (0,546); pero no hay bastante significación estadística en esos resultados.

**Conclusión:** El canal de Banca Telefónica se va a usar más para transacciones informativas que para transacciones operativas. La



oficina, Internet y los teléfonos móviles se van a usar indistintamente para operaciones informativas y operativas.

#### 4.5.4 Probabilidad de uso de canal por tipo de transacción

En la sección que sigue exploramos el porcentaje de utilización de cada canal de comunicación por transacción y la probabilidad de utilizar cada canal de comunicación en el futuro para esa única transacción. La tabla está dividida en dos partes. La columna de “uso total” refleja el número de clientes que ha realizado esa transacción. Las siguientes columnas reflejan el porcentaje de veces que cada tipo de transacción se realiza por cada canal, así como la desviación estándar para cada uno de los canales.

Por lo tanto, vamos a estudiar todas las transacciones y los porcentajes de personas que utilizan cada canal de comunicación en cada transacción. Estamos viendo el uso general de esa transacción por canal de comunicación, por lo que puede existir solapamiento entre las transacciones, ya que una única persona puede decir que utiliza una las sucursales e Internet para ver información general.

Señalamos en negrita el canal que más se utiliza para realizar esa transacción.

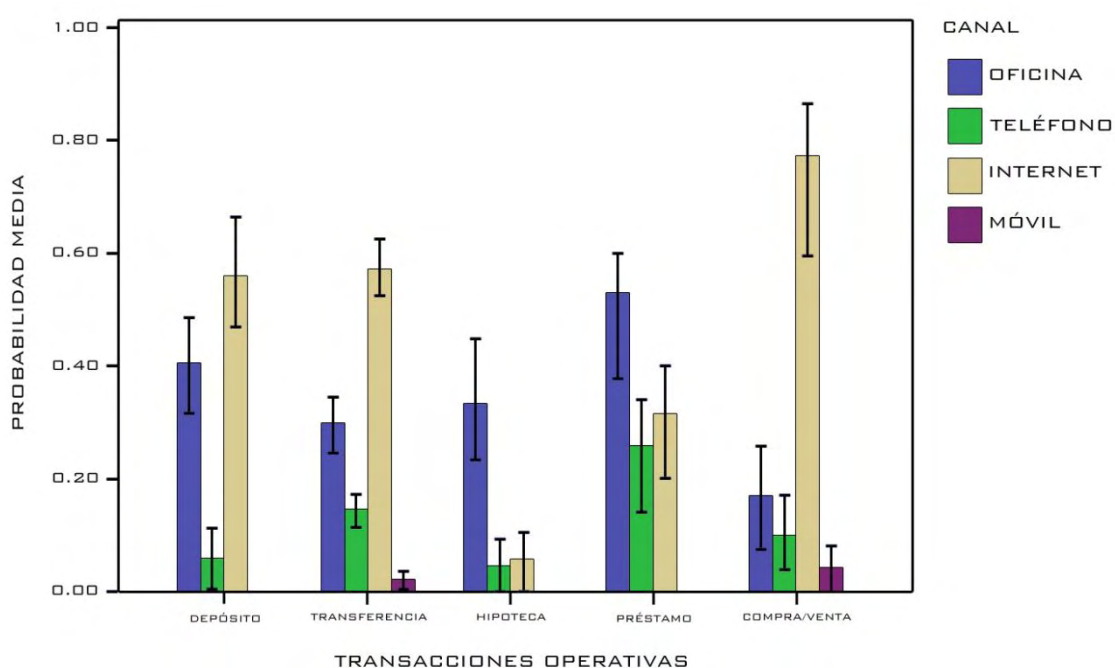
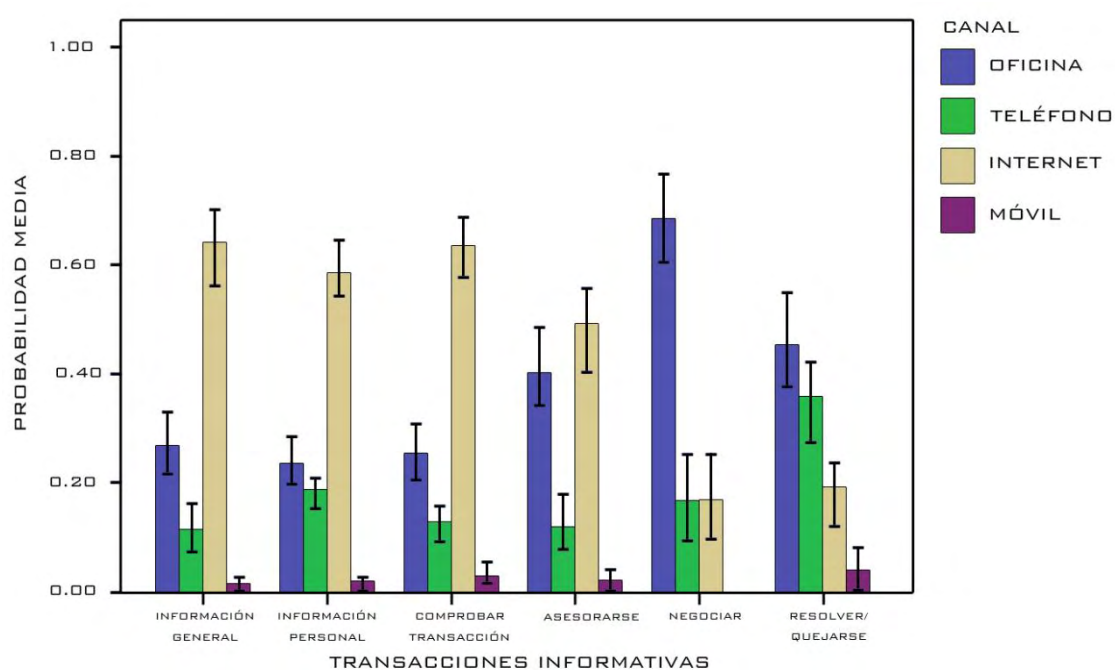
Tipo de transacción	Uso total	Oficina	Teléfono	Internet	Móvil
Obtener información general de productos, servicios, etc. Informativa Variable=genInfo	268	0,26± 0,42	0,10± 0,29	<b>0,62± 0,47</b>	0,01±0,09
Solicitar información de las cuentas (consulta de saldos, movimientos, etc.). Informativa Variable=persInfo	430	0,23± 0,41	0,17±0,35	<b>0,58±0,48</b>	0,01± 0,10

Realizar transferencias y movimientos entre cuentas. Operativa Variable=transfer	357	0,27± 0,43	0,13± 0,33	<b>0,57± 0,48</b>	0,01±0,09
Comprobar que se ha realizado una operación (transacción, transferencia, contratación de un producto, ingreso en cuenta, etc.). Informativa Variable=checkTrans	379	0,24± 0,42	0,11± 0,30	<b>0,61± 0,47</b>	0,02± 0,13
Contratar hipoteca. Operativa largo plazo Variable=morg	73	<b>0,84± 0,37</b>	0,7± 0,25	0,12±0,33	--
Contratar un préstamo personal o de consumo. Operativa corto plazo Variable=loan	73	<b>0,49±0,50</b>	0,23±0,42	0,28±0,44	--
Contratar depósitos, fondos de inversión. Operativa medio plazo Variable=deposits	115	0,39±0,48	0,03±0,18	<b>0,56±0,48</b>	--
Realizar compra/venta de acciones/bolsa. Operativa Variable=buysell	98	0,14±0,35	0,09±0,28	<b>0,72±0,43</b>	0,03±0,17
Asesorarse sobre productos o servicios, impuestos, inversiones... Informativa/Recomendación Variable=advice	149	0,39±0,48	0,10±0,29	<b>0,48±0,49</b>	0,01±0,11
Negociar sobre el precio de un servicio o sobre comisiones. Informativa/Negociar Variable=negotiate	95	<b>0,68±0,45</b>	0,15±0,35	0,15±0,35	--
Resolver un problema en una transacción o hacer una reclamación. Informativa/Resolver Variable=resolve	133	<b>0,45±0,49</b>	0,34±0,47	0,16±0,36	0,03±0,17

Aunque en la tabla anterior podemos ver la probabilidad de uso de cada canal de comunicación para cada transacción, puesto que la desviación estándar es tan alta (por encima de 0,40 de promedio), se

necesita un mayor análisis para comprender realmente esa probabilidad.

**Conclusión:** Basándonos en la información general, parece que la probabilidad de utilización de cada canal de comunicación no depende del tipo de transacción, sino que deberían de existir otras variables que determinen dicha probabilidad.



A continuación vamos a estudiar transacción por transacción y la probabilidad de uso de cada canal de comunicación para cada una de ellas. En los siguientes casos, se elimina el solapamiento que existía en la tabla anterior y se calcula la probabilidad única por canal.

#### 4.5.5 Información general de productos y servicios

N					
	Canal	Mínimo	Máximo	Media	$\sigma$
268	Oficina	0,00	1,00	0,2600	0,42670
	Teléfono	0,00	1,00	0,1063	0,29700
	Internet	0,00	1,00	0,6231	0,47314
	Móvil	0,00	1,00	0,0106	0,09344
	Cajero	0,00	0,00	0,0000	0,00000

Para obtener información general de productos y servicios, el 62% de las veces los clientes utilizarían Internet, seguido de un 26% de posibilidades de que utilicen la oficina bancaria y un 10% de que lo hagan por medio del teléfono. El móvil y los cajeros prácticamente no se utilizan para esta operación.

#### 4.5.6 Obtención de información general sobre cuentas (saldos, últimas operaciones...)

N					
	Canal	Mínimo	Máximo	Media	$\sigma$
430	Oficina	0	1	0,2320	0,41111
	Teléfono	0	1	0,1723	0,35966
	Internet	0	1	0,5831	0,48262
	Móvil	0	1	0,0126	0,10204
	Cajero	0	0	0,0000	0,00000

Si observamos con atención la variedad de canales y la posibilidad de utilizar cada canal de comunicación para esta

transacción, veremos que el 58% de las veces utilizarían Internet, seguida del 23% en que lo harían mediante las sucursales bancarias y el 17%, por teléfono.

#### 4.5.7 Comprobar que se ha realizado una operación (transacción, transferencia, contratación de un producto, ingreso en cuenta, etc.)

N	Canal	Mínimo	Máximo	Media	$\sigma$
379	Oficina	0,00	1,00	0,2460	0,42451
	Teléfono	0,00	1,00	0,1110	0,30538
	Internet	0,00	1,00	0,6190	0,47553
	Móvil	0,00	1,00	0,0240	0,13807
	Cajero	0,00	0,00	0,0000	0,00000

Comprobar que se ha realizado una operación es una transacción importante para un gran número de clientes (379). Se puede afirmar que, para efectuarla, el canal predecible será Internet un 61% de las veces, seguido de la oficina, un 24% de las veces.

#### 4.5.8 Asesorarse sobre productos o servicios, impuestos, inversiones...

N	Canal	Mínimo	Máximo	Media	$\sigma$
149	Oficina	0,00	1,00	0,3993	0,48274
	Teléfono	0,00	1,00	0,1040	0,29221
	Internet	0,00	1,00	0,4832	0,49119
	Móvil	0,00	1,00	0,0134	0,11546
	Cajero	0,00	0,00	0,0000	0,00000

Buscar asesoramiento no es una de las transacciones principales: tan sólo realizada por 149 clientes. En este caso, podemos predecir que el 48% de las veces se utilizará Internet y el 39% será la oficina bancaria.

#### 4.5.9 Negociar sobre el precio de un servicio o sobre comisiones

N					
	Canal	Mínimo	Máximo	Media	$\sigma$
95	Oficina	0,00	1,00	0,6842	0,45577
	Teléfono	0,00	1,00	0,1579	0,35925
	Internet	0,00	1,00	0,1579	0,35177
	Móvil	0,00	0,00	0,0000	0,00000
	Cajero	0,00	0,00	0,0000	0,00000

La negociación también es una transacción bancaria que se realiza por menos clientes. Una gran mayoría utilizará la oficina bancaria, el 68%, seguido igualmente por Internet, 15%, o por el teléfono, 15%.

#### 4.5.10 Contratar depósitos, fondos de inversión

N					
	Canal	Mínimo	Máximo	Media	$\sigma$
115	Oficina	0,00	1,00	0,3957	0,48439
	Teléfono	0,00	1,00	0,0391	0,18904
	Internet	0,00	1,00	0,5652	0,48901
	Móvil	0,00	0,00	0,0000	0,00000
	Cajero	0,00	0,00	0,0000	0,00000

La contratación de depósitos es una transacción realizada por 115 encuestados. El canal de comunicación que se utilizará será Internet el 56% de las veces, seguido de la oficina, el 39% de las veces.

#### 4.5.11 Realizar transferencias y movimientos entre cuentas

N					
	Canal	Mínimo	Máximo	Media	$\sigma$
357	Oficina	0,00	1,00	0,2738	0,43880
	Teléfono	0,00	1,00	0,1380	0,33632
	Internet	0,00	1,00	0,5763	0,48498
	Móvil	0,00	1,00	0,0119	0,09932
	Cajero	0,00	0,00	0,0000	0,00000

Realizar transferencias o movimientos entre cuentas es una transacción muy popular. El canal que se utilizará la mayoría de las veces será Internet, el 57%, seguido de la oficina en el 27% de las ocasiones.

#### 4.5.12 Contratar hipoteca

N					
	Canal	Mínimo	Máximo	Media	$\sigma$
73	Oficina	0	1,00	0,84	0,469
	Teléfono	0	1,00	0,07	0,164
	Internet	0	1,00	0,12	0,200
	Móvil	0	0,00	0,00	0,000
	Cajero	1	0,00	0,00	0,00

La contratación de hipoteca se ha realizado por un total de 73 clientes. Esta es una transacción en que existe un gran consenso en cuanto al canal de utilización, la oficina, con un 84% de probabilidades.

### 4.5.13 Contratar un préstamo personal o de consumo

N					
	Canal	Mínimo	Máximo	Media	$\sigma$
73	Oficina	0	1,00	0,49	0,500
	Teléfono	0	1,00	0,23	0,426
	Internet	0	1,00	0,28	0,449
	Móvil	0	0,00	0,00	0,000
	Cajero	0	0,00	0,00	0,000

La contratación de un préstamo personal se ha realizado por 73 encuestados. Los canales de comunicación que tienen una mayor probabilidad de utilización son la oficina, un 49% de las veces, seguido de Internet, un 28%, y del teléfono, con el 23% de probabilidades.

### 4.5.14 Realizar compra/venta de acciones/bolsa

N					
	Canal	Mínimo	Máximo	Media	$\sigma$
98	Oficina	0,00	1,00	0,1480	0,35326
	Teléfono	0,00	1,00	0,0918	0,28126
	Internet	0,00	1,00	0,7296	0,43771
	Móvil	0,00	1,00	0,0306	0,17315
	Cajero	0,00	0,00	0,0000	0,00000

La compra y venta de acciones en el mercado se ha realizado por un total de 98 encuestados. En el futuro, el canal de Internet tendrá la mayoría de las probabilidades, con un 72% estimado, seguido por la oficina con un 14%.



## 4.6 Percepción de uso multicanal y características de los usuarios

Una de las preguntas principales de la encuesta para medir la adopción y el uso de los distintos canales de comunicación tenía como fin que los clientes nos dijese si los habían utilizado alguna vez. La cuestión formulada fue la siguiente:

*¿Podría decirme si ha utilizado o utiliza (cada canal de comunicación)?*

Después, el operador telefónico clasificaría cada una de esas respuestas como “nunca lo utilizó”, “usó el canal pero dejó de hacerlo”, o “lo utiliza en la actualidad”.

Los resultados son los siguientes:

<b>Canales</b>	No adopción	Suspensión	Uso	Total
<b>Oficinas</b>	104 (19%)	132 (25%)	303 (56%)	<b>539</b>
<b>Teléfono</b>	224 (42%)	104 (19%)	211 (39%)	<b>539</b>
<b>Internet</b>	225 (42%)	31 (6%)	283 (53%)	<b>539</b>
<b>Móvil</b>	454 (84%)	25 (5%)	60 (11%)	<b>539</b>
<b>Cajero</b>	231 (43%)	48 (9%)	260 (48%)	<b>539</b>

Una vez recogida la información anterior, se realiza un test Chi cuadrado para ver si los porcentajes de clientes que no usan un canal, el de los que suspenden el uso de un canal y el de los que usan un canal son iguales para todos los canales. El resultado ( $\chi^2 = 563,73$ ,  $gl = 8$ ,  $p < 0,001$ ) demuestra que no. La no adopción, la suspensión y el uso son diferentes para cada canal.

Si comenzamos la lectura del cuadro de arriba desde la columna de la izquierda, vemos que la mayor penetración en lo que respecta al uso de canales es la oficina, ya que sólo el 19% de los clientes no son

usuarios de este canal. A la oficina le siguen el teléfono e Internet, ambos con un porcentaje de no uso de un 42%. Tras ellos están los cajeros automáticos, con un porcentaje de no uso del 43%. El canal menos adoptado por los clientes de ChannelBank son los servicios móviles, con un total del 84% de los encuestados que nunca lo ha usado.

En la segunda columna nos encontramos la información relativa a los canales que los clientes han abandonado y ya no utilizan. Los canales que han perdido más clientes son la oficina bancaria (25%) y el teléfono (19% de clientes).

Las conclusiones que podemos sacar con respecto a estas dos primeras columnas son que el canal de comunicación menos exitoso en términos generales es el canal móvil, con tan solo un 16% de clientes que lo han utilizado alguna vez, pero, además, de ese porcentaje, el 5% dejó de usarlo, lo que redundaría en que, de cada tres clientes que han usado el canal móvil, uno de ellos ha dejado de hacerlo, siendo por ello el canal con un mayor porcentaje de abandono.

No obstante, para establecer con más exactitud qué canal es más exitoso, realizamos el siguiente cálculo, utilizando el porcentaje de gente que abandonó el canal y la última columna, que es la del uso en la actualidad.

<b>Canales</b>	Cálculo de éxito	Resultado
Oficinas	$303 / (303+132)$	0,696
Banca Telefónica	$211 / (211+104)$	0,671
Internet	$283 / (283+31)$	0,901
Móvil	$60 / (60+25)$	0,705
Cajero	$260 / (260+48)$	0,844

Por los cálculos que acabamos de realizar vemos que el canal más exitoso es Internet, con más de un 90% de posibilidades de que se

siga utilizando en el futuro. Los cajeros automáticos serían el segundo canal, con más del 84% de retención de usuarios. Banca Telefónica es el que tiene un grado de retención inferior, con un 67%. Cuanto menor sea el porcentaje, más probabilidades habrá de que la gente deje de usar el canal en el futuro.

Otra forma de leer el cuadro anterior es en relación con la antigüedad del canal. Tanto Internet como banca telefónica tienen el mismo porcentaje de gente que nunca ha usado esos canales; no obstante la banca telefónica es un canal más antiguo que Internet y cuyo porcentaje de crecimiento en la adopción podemos considerar que se ha estancado, no sigue creciendo, mientras que Internet es un canal más joven, todavía en vías de adopción.

Por otra parte, la oficina y el teléfono son los canales que han perdido más usuarios, posiblemente debido a Internet, tal y como veremos más adelante. Internet es el canal que mantiene en el tiempo a más clientes, ya que, en diez años, tan sólo han perdido un 6% de usuarios, aunque esto también podría ser debido a que el 42% nunca lo ha usado.

Es muy sorprendente ver cómo la mayoría de los canales no ha sido utilizada nunca por grupos de población relativamente considerables (42% al 84%). Por ejemplo, los cajeros automáticos es un canal que está disponible desde hace más de 20 años y, sin embargo, tiene una porcentaje de no utilización del 43% de la población total; mientras que Internet, que ha estado disponible por un período de tiempo más corto, casi tiene el mismo porcentaje, un 42%, de los que no lo utilizan. En cuanto a los móviles, tiene sentido una falta de utilización del 84%, ya que este canal lleva disponible menos de cinco años, pero el porcentaje de los que lo han dejado es muy similar al de los que han dejado Internet, con un total de abandonos del 5% y el 6% respectivamente.

Más adelante analizaremos qué factores están asociados con el patrón de utilización de cada canal principal. Por ejemplo, ¿podemos predecir la utilización o no utilización de las sucursales bancarias basándonos en la edad de los clientes? O ¿utilizan los hombres Internet más que las mujeres? En el siguiente apartado, contestamos a estas y otras preguntas, en relación con otras variables que influyen en la adopción.

### 4.6.1 Oficinas bancarias

Vamos a considerar ahora las características de los clientes que nunca utilizaron las sucursales, de los que las están utilizando habitualmente y de quienes las utilizaron pero dejaron de hacerlo. De cada característica examinamos si está significativamente relacionada con el estatus de uso del canal.

Las significativas aparecen en negrita.

Variables	No adopción	Suspensión	Uso	F o $\chi^2$	p
Número de clientes	104	132	303	--	--
Edad	43,40 14,33	42,70 13,79	45,41 17,23	1,557	0,212
Sexo: Hombres	65 18,8%	86 24,9%	194 56,2%	0,178	0,915
Sexo: Mujeres	39 20,1%	46 23,7%	109 56,2%		
Cuadrante I	30 16,3%	48 26,1%	106 57,6%	7,833	0,251
Cuadrante II	21 15,6%	34 25,2%	80 59,3%		
Cuadrante III	24 21,8%	22 20%	64 58,2%		
Cuadrante IV	29 26,4%	28 25,5%	53 48,2%		
<b>Banco principal</b>	62 18%	98 28,5%	184 53,5%	7,537	<b>0,023</b>
Antigüedad como cliente	7,96 2,23	7,91 2,14	8,25 2,84	1,055	0,349
Peculio	2,93 1,12	2,85 0,965	2,86 1,07	0,219	0,803
Beneficio por cliente	552,0 1562,0	439,5 544,9	546,3 724,1	0,699	0,497
<b>Número de productos</b>	2,84 1,30	3,33 1,31	3,36 1,41	5,799	<b>0,003</b>
<b>Transacciones informativas</b>	2,46 1,49	3,20 1,47	3,17 1,60	9,130	<b>0,000</b>
<b>Transacciones operativas</b>	1,20 0,90	1,51 1,07	1,57 1,14	4,661	<b>0,010</b>

Provincia: Pequeña- mediana	25 14,8%	47 27,8%	97 57,4%	4,559	0,336
Provincia: Grande	79 21,4%	85 23%	205 55,6%		
<b>Ciente de Banca Telefónica</b>	6 75%	1 12,5%	1 12,5%		
<b>Ciente de oficinas</b>	93 18%	129 25%	294 57%	18,912	<b>0,001</b>
<b>Ciente de Internet</b>	5 33,3%	2 13,3%	8 53,3%		
<b>Innovación</b>	3,59 1,277	3,75 1,320	3,21 1,456	7,672	<b>0,001</b>
Influencia social	3,71 1,202	3,90 1,045	3,66 1,231	1,668	0,190
Satisfacción	4,26 0,918	4,33 0,914	4,38 0,916	0,648	0,524
<b>Importancia multicanal</b>	4,48 0,935	4,68 0,634	4,40 0,920	4,770	<b>0,009</b>
Interacción personal	4,20 0,953	4,33 0,940	4,43 0,941	2,234	0,108
Acceso 24 horas	4,53 0,812	4,48 0,903	4,31 1,078	2,398	0,092
Conocimiento previo	3,31 1,31	3,39 1,28	3,31 1,32	0,189	0,828
<b>Complejidad</b>	2,47 1,34	2,27 1,29	2,63 1,43	3,135	<b>0,044</b>
<b>Confianza</b>	4,12 0,93	4,35 0,86	4,44 0,84	5,446	<b>0,005</b>

**Interpretación:** los usuarios de las sucursales bancarias y los no usuarios muestran diferencias significativas en los siguientes aspectos:

- ChannelBank como banco principal: los clientes que tienen ChannelBank como banco principal serán más propensos a utilizar las sucursales en el futuro. Además, los que pertenecen a la Oficina de Internet también tienen una gran probabilidad de usar la oficina.
- Número de productos: las personas que utilizan las sucursales habitualmente tienen, por lo general, más productos en el banco.

- Transacciones informativas: generalmente, las personas que utilizan las sucursales realizan más transacciones informativas que las que no las utilizan.
- Transacciones operativas: los clientes que utilizan habitualmente las sucursales llevan a cabo más transacciones operativas, si los comparamos con los que no las utilizan.
- Oficina a que pertenece el cliente: los clientes que pertenecen a sucursales son más propensos a utilizarlas que los que no pertenecen a ellas.
- Innovación: los usuarios de las sucursales son menos innovadores en cuanto a tecnología, comparados con los clientes que nunca han usado oficinas o los que han utilizado oficinas y discontinuaron su uso.
- Importancia de la multicanalidad: los usuarios de las sucursales consideran la diversidad de canales para comunicarse con el banco menos importante que los usuarios de otros canales.
- Complejidad: los clientes de las sucursales tienden a pensar que la tecnología es difícil de usar.
- Confianza en ChannelBank: los usuarios de las sucursales tienen una mayor confianza en el banco que los clientes no usuarios.

## 4.6.2 Banca Telefónica

Variables	No adopción	Suspensión	Uso	F o $\chi^2$	p
Clientes	224	104	211		
<b>Edad</b>	47,01 16,744	43,58 16,418	41,93 14,358	5,783	<b>0,003</b>
Sexo: Hombres	150 43,5%	60 17,4%	135 39,1%	2,650	0,266
Sexo: Mujeres	74 38,1%	44 22,7%	76 39,2%		
Cuadrante I	81 44%	36 19,6%	67 36,4%	5,804	0,446
Cuadrante II	57 42,2%	20 14,8%	58 43%		
Cuadrante III	39 35,5%	28 25,5%	43 39,1%		
Cuadrante IV	47 42,7%	20 18,2%	43 39,1%		
<b>Banco principal</b>	123 35,8%	70 20,3%	151 43,9%	15,624	<b>&lt;0,001</b>
Antigüedad como cliente	8,07 2,568	7,94 2,318	8,24 2,687	0,523	0,593
Peculio	2,88 0,995	2,90 1,176	2,85 1,055	0,090	0,914
Beneficio por cliente	490,8 632,5	388,2 541,6	619,2 1246,3	2,451	0,087
Número de productos	3,20 1,411	3,32 1,337	3,27 1,357	0,284	0,753
<b>Transacciones informativas</b>	2,61 1,496	3,45 1,594	3,30 1,528	15,607	<b>&lt;0,001</b>
<b>Transacciones operativas</b>	1,31 1,025	1,59 1,067	1,62 1,133	5,019	<b>0,007</b>
Provincia: Pequeña-mediana	80 47,3%	25 14,8%	64 37,9%	6,208	0,184
Provincia: Grande	143 38,8%	79 21,4%	147 39,8%		
Cliente de Banca Telefónica	2 25%	3 37,5%	3 37,5%	3,253	0,516
Cliente de Sucursales	217 42,1%	99 19,2%	200 38,8%		
Cliente de Internet	5 33,3%	2 13,3%	8 53,3%		



<b>Innovación</b>	3,24 1,509	3,65 1,237	3,48 1,363	3,423	<b>0,033</b>
<b>Influencia social</b>	3,52 1,296	3,99 0,900	3,82 1,152	6,314	<b>0,002</b>
Satisfacción	4,37 0,958	4,32 0,895	4,34 0,881	0,125	0,883
<b>Importancia multicanal</b>	4,28 1,046	4,61 0,756	4,65 ,641	11,647	<b>&lt;0,001</b>
Interacción personal	4,43 0,979	4,27 0,920	4,33 ,920	1,110	0,330
Acceso 24 horas	4,29 1,042	4,49 0,906	4,47 ,972	2,385	0,093
Conocimiento previo	3,25 1,356	3,24 1,256	3,46 1,269	1,707	0,182
<b>Complejidad</b>	2,73 1,451	2,37 1,350	2,34 1,301	4,923	<b>0,008</b>
Confianza	4,34 0,933	4,38 0,827	4,36 0,824	0,067	0,935

**Interpretación:** los usuarios de las sucursales bancarias y los no usuarios tienen diferencias significativas en los aspectos siguientes:

- Edad: los clientes que utilizan Banca Telefónica son más jóvenes que los que no la utilizan.
- ChannelBank como banco principal: los clientes que tiene ChannelBank como banco primario usan la banca telefónica más que los que no.
- Transacciones informativas: los clientes que utilizan Banca Telefónica realizan más transacciones informativas que los no usuarios de este canal.
- Transacciones operativas: los clientes que utilizan Banca Telefónica llevan a cabo más transacciones operativas que los no usuarios.
- Innovación: las personas que nunca utilizan Banca Telefónica tienden a ser menos innovadoras que los clientes que la utilizan o la han utilizado.
- Influencia social: los usuarios de banca telefónica son más propensos a ser influidos por el círculo social que los no usuarios; no obstante, el grupo de clientes más

sensible a la influencia social es el que interrumpió el uso del canal.

- Importancia multicanal: los clientes que utilizan Banca Telefónica la consideran más importante que los no usuarios.
- Complejidad: Las personas que nunca utilizaron Banca Telefónica creen que la tecnología es más compleja de utilizar que los que utilizan o han utilizado dicha Banca.

### 4.6.3 Internet

Variables	No adopción	Suspensión	Uso	F o $\chi^2$	p
Clientes	225	31	283		
<b>Edad</b>	47,24 15,832	45,32 14,499	41,96 15,810	7,103	<b>0,001</b>
Sexo: Hombres	143 41,4%	21 6,1%	181 52,5%	0,208	0,901
Sexo: Mujeres	82 42,3%	10 5,2%	102 52,6%		
Cuadrante I	80 43,5%	11 6%	93 50,5%	7,198	0,303
Cuadrante II	61 45,2%	5 3,7%	69 51,1%		
Cuadrante III	41 37,3%	11 10%	58 52,7%		
Cuadrante IV	43 39,1%	4 3,6%	63 57,3%		
<b>Banco principal</b>	122 35,5%	22 6,4%	200 58,1%	14,473	<b>0,001</b>
<b>Antigüedad como cliente</b>	8,51 2,615	8,45 2,307	7,76 2,515	5,633	<b>0,004</b>
Peculio	2,82 0,997	3,03 ,875	2,90 1,114	0,698	0,498
Beneficio por cliente	470,0 558,8	479,7 616,2	566,6 1141,0	0,733	0,481
Número de productos	3,18 1,354	3,58 1,148	3,28 1,411	1,248	0,288
<b>Transacciones informativas</b>	2,32 1,498	3,00 1,438	3,63 1,389	51,992	<b>&lt;0,0001</b>
<b>Transacciones operativas</b>	1,15 0,978	1,13 ,846	1,80 1,098	26,480	<b>&lt;0,0001</b>
Provincia: Pequeña-mediana	78 46,2%	7 4,1%	84 49,7%	4,122	0,390
Provincia: Grande	146 39,6%	24 6,5%	199 53,9%		
<b>Cliente de Banca Telefónica</b>	1 12,5%	1 12,5%	6 75%	10,524	<b>0,032</b>
<b>Cliente de Oficinas</b>	222 43%	30 5,8%	264 51,2%		
<b>Cliente de Internet</b>	2 13,3%	0 0%	13 86,7%		

<b>Innovación</b>	2,76 1,443	3,27 1,437	3,94 1,140	51,406	<b>&lt;0,001</b>
<b>Influencia social</b>	3,51 1,280	3,75 1,206	3,90 1,079	6,455	<b>0,002</b>
Satisfacción	4,37 0,974	4,27 1,172	4,33 ,835	0,245	0,783
<b>Importancia multicanal</b>	4,29 1,032	4,77 0,617	4,61 0,709	10,130	<b>&lt;0,001</b>
<b>Interacción personal</b>	4,54 0,922	4,73 0,521	4,18 0,962	11,935	<b>&lt;0,001</b>
<b>Acceso 24 horas</b>	4,19 1,068	4,39 0,989	4,56 0,900	8,943	<b>&lt;0,001</b>
Conocimiento previo	3,21 1,427	3,57 1,165	3,40 1,213	1,834	0,161
<b>Complejidad</b>	2,99 1,412	2,87 1,456	2,11 1,226	28,123	<b>&lt;0,001</b>
Confianza	4,42 0,923	4,39 0,803	4,30 0,833	1,165	0,313

**Interpretación:** los factores significativos para predecir la utilización de Internet incluyen:

- Edad: los clientes que nunca utilizaron Internet tienden a ser mayores que los usuarios actuales.
- ChannelBank como banco principal: este tipo de clientes tiende a utilizar Internet como una herramienta bancaria.
- Antigüedad con ChannelBank: los clientes de Internet tienen menos años como clientes de ChannelBank. En otras palabras, muchos clientes que llevan con el banco muchos años no han utilizado nunca Internet como canal de comunicación.
- Transacciones informativas: los clientes actuales de Internet tienen un número significativamente mayor de transacciones informativas con el banco.
- Transacciones operativas: los clientes actuales de Internet tienen un número significativamente mayor de transacciones operativas con el banco.
- Oficina a que pertenece el cliente: es más probable que procedan de la Oficina de Internet.

- Innovación: los clientes que usan este canal tienden a valorar la innovación tecnológica más que los no usuarios.
- Influencia social: los clientes de Internet tienden a pensar que los círculos sociales tiene una influencia social mayor.
- Importancia multicanal: es más probable que consideren la multicanalidad como importante.
- Interacción personal: los clientes de Internet valoran menos la interacción personal con el banco que los no usuarios. Destacamos que esta variable es superior en clientes que han usado Internet y después lo han dejado de usar. Una hipótesis podría ser que precisamente la razón de dejar de usar Internet fue precisamente la falta de contacto personal con un empleado de banca.
- Acceso a ChannelBank: asignan una mayor importancia en acceder al banco 24 horas.
- Complejidad: los no usuarios tienden a pensar que la tecnología es difícil de utilizar.

#### 4.6.4 Teléfonos móviles

Variables	No adopción	Suspensión	Uso	F o $\chi^2$	p
Clientes	454	25	60		
Edad	44,47 16,102	44,84 12,977	43,28 15,885	0,159	0,853
Sexo: Hombres	293 84,9%	15 4,3%	37 10,7%	0,372	0,830
Sexo: Mujeres	161 83%	10 5,2%	23 11,9%		
Cuadrante I	157 85,3%	10 5,4%	17 9,2%	3,733	0,713
Cuadrante II	110 81,5%	8 5,9%	17 12,6%		
Cuadrante III	91 82,7%	4 3,6%	15 13,6%		
Cuadrante IV	96 87,3%	3 2,7%	11 10%		
Banco principal	282 82%	21 6,1%	41 11,9%		
Antigüedad como cliente	8,18 2,626	8,28 2,283	7,57 2,174	1,551	0,213
Peculio	2,88 1,054	2,71 ,955	2,87 1,096	0,311	0,733
Beneficio por cliente	535,8 973,2	391,7 298,1	464,9 549,8	0,422	0,656
Número de productos	3,22 1,366	3,56 1,474	3,38 1,391	1,024	0,360
<b>Transacciones informativas</b>	2,96 1,550	3,20 1,555	3,58 1,629	4,334	<b>0,014</b>
<b>Transacciones operativas</b>	1,43 1,062	1,80 1,080	1,80 1,190	4,280	<b>0,014</b>
Provincia: Pequeña-mediana	144 85,2%	5 3%	20 11,8%	1,834	0,766
Provincia: Grande	309 83,7%	20 5,4%	40 10,8%		
Cliente de Banca Telefónica	7 87,5%	0 0%	1 12,5%	2,266	0,687
Cliente de Oficinas	435 84,3%	25 4,8%	56 10,9%		
Cliente de Internet	12	0	3		

	80%	0%	20%		
<b>Innovación</b>	3,31 1,399	3,76 1,508	4,05 1,254	8,311	<b>&lt;0,001</b>
<b>Influencia social</b>	3,67 1,210	3,88 1,116	4,07 0,972	3,127	<b>0,045</b>
Satisfacción	4,36 0,895	4,48 0,872	4,22 1,075	0,891	0,411
<b>Importancia multicanal</b>	4,44 0,895	4,52 0,918	4,80 0,514	4,534	<b>0,011</b>
Interacción personal	4,38 0,934	4,04 1,274	4,31 0,856	1,680	0,187
Acceso 24 horas	4,38 0,989	4,44 1,193	4,53 0,929	0,694	0,500
Conocimiento previo	3,27 1,324	3,68 1,180	3,58 1,169	2,443	0,088
Complejidad	2,55 1,401	2,58 1,316	2,19 1,252	1,812	0,164
Confianza	4,35 0,878	4,36 0,860	4,38 0,825	0,039	0,962

Los factores significativos incluyen:

- Transacciones informativas: los usuarios de banca mediante móviles tienden a llevar a cabo más transacciones informativas que los no usuarios.
- Transacciones operativas: tienden a llevar a cabo más transacciones operativas que los no usuarios.
- Innovación: son más innovadores que los no usuarios.
- Influencia social: experimentan más la influencia de su entorno social.
- Importancia multicanal: los usuarios de servicios de móvil de ChannelBank son más propensos a valorar la multicanalidad del banco.

### 4.6.5 Cajero automático

Variables	No adopción	Suspensión	Uso	F o $\chi^2$	p
Clientes	231	48	260		
Edad	45,83 17,344	45,52 13,744	42,83 14,865	2,317	0,100
Sexo: Hombres	145 42%	29 8,4%	171 49,6%	0,772	0,680
Sexo: Mujeres	86 44,3%	19 9,8%	89 45,9%		
<b>Cuadrante I</b>	60 32,6%	11 6%	113 61,4%	32,097	<b>&lt;0,001</b>
<b>Cuadrante II</b>	71 52,6%	13 9,6%	51 37,8%		
<b>Cuadrante III</b>	39 35,5%	11 10%	60 54,5%		
<b>Cuadrante IV</b>	61 55,5%	13 11,8%	36 32,7%		
<b>Banco principal</b>	109 31,7%	26 7,6%	209 60,8%	51,561	<b>&lt;0,001</b>
Antigüedad como cliente	8,25 2,713	7,81 2,811	8,05 2,386	0,719	0,488
Peculio	2,86 1,064	2,91 1,100	2,88 1,039	0,073	0,930
Beneficio por cliente	599,8 1229,0	362,5 560,3	480,7 570,8	1,836	0,160
<b>Número de productos</b>	2,86 1,361	3,19 1,624	3,61 1,240	19,003	<b>&lt;0,001</b>
<b>Transacciones informativas</b>	2,81 1,625	3,19 1,580	3,22 1,493	4,534	<b>0,011</b>
Transacciones operativas	1,41 1,083	1,40 1,067	1,57 1,086	1,622	0,198
<b>Provincia: Pequeña-mediana</b>	70 41,4%	12 7,1%	87 51,5%	11,628	<b>0,020</b>
<b>Provincia: Grande</b>	161 43,6%	35 9,5%	173 46,9%		
<b>Cliente de Banca Telefónica</b>	4 50%	0 0%	4 50%	5,752	0,218
<b>Cliente de Oficinas</b>	217 42,1%	46 8,9%	253 49%		
<b>Cliente de Internet</b>	10 66,7%	2 13,3%	3 20%		



<b>Innovación</b>	3,22 1,271	3,85 1,271	3,50 1,386	5,062	<b>0,007</b>
<b>Influencia social</b>	3,57 1,236	4,09 0,925	3,81 1,163	4,641	<b>0,010</b>
Satisfacción	4,37 0,895	4,40 1,047	4,32 ,910	0,232	0,793
Importancia multicanal	4,43 0,921	4,60 0,792	4,51 0,832	0,992	0,371
Interacción personal	4,41 0,933	4,27 1,106	4,33 0,925	0,565	0,568
Acceso 24 horas	4,33 1,040	4,35 1,101	4,46 0,927	1,106	0,332
Conocimiento previo	3,35 1,311	3,44 1,443	3,29 1,276	0,331	0,718
Complejidad	2,60 1,389	2,43 1,361	2,45 1,385	0,776	0,461
Confianza	4,36 0,848	4,31 1,055	4,35 0,855	0,068	0,934

Factores significativos para predecir a los usuarios de cajeros automáticos:

- Cuadrante: los clientes del cuadrante I y III son más propensos a utilizar los cajeros automáticos.
- ChannelBank como banco principal: son más propensos a utilizar cajeros automáticos.
- Número de productos: tienen más productos que los no usuarios.
- Transacciones informativas: tienen más transacciones informativas que los no usuarios.
- Tamaño de la provincia: una proporción mayor de usuarios de pequeñas a medianas provincias utiliza cajeros automáticos.
- Innovación: los usuarios de cajeros automáticos presentan un grado mayor de innovación.
- Influencia social: los usuarios de cajeros automáticos tienden a ser más influidos por el círculo social que los no usuarios.

- Influencia social: los usuarios de cajeros automáticos valoran más la influencia social que los no usuarios. No obstante, el dato importante de este cuadro es el valor que asignan los usuarios que han dejado de usar el canal, ya que valoran la influencia social más que los usuarios actuales (media de 3,81 en comparación con 4,09). Como hipótesis de futuro, se podría considerar que, al estar estos clientes más relacionados con otras personas, son conscientes de la falta de seguridad de este canal en España y ésta podría ser la razón de la suspensión de su uso.

#### 4.6.6 Conclusiones generales sobre las variables que influyen en el uso cada canal de comunicación

A continuación hacemos un resumen de todos los factores significativos de los usuarios de cada canal de comunicación de ChannelBank, tal y como acabamos de ver.

<b>Factores significativos</b>					
	Oficina	Teléfono	Internet	Móvil	Cajero
<b>Edad</b>			X		
<b>Sexo</b>					
<b>Cuadrante</b>					X
<b>Banco principal</b>	X	X	X		X
<b>Antigüedad como cliente</b>			X		
<b>Peculio</b>					
<b>Beneficio por cliente</b>					
<b>Número de productos</b>	X				X
<b>Transacciones informativas</b>	X	X	X	X	X
<b>Transacciones operativas</b>	X	X	X	X	X
<b>Tamaño provincia</b>					X
<b>Oficina a que pertenece el cliente</b>	X		X		X
<b>Innovación</b>	X	X	X	X	X
<b>Influencia social</b>		X	X	X	X
<b>Satisfacción</b>					
<b>Importancia multicanal</b>	X	X	X	X	
<b>Interacción personal</b>			X		
<b>Acceso 24 horas</b>			X		
<b>Conocimiento previo</b>					
<b>Complejidad</b>	X	X	X		
<b>Confianza</b>	X				

Sorprende que algunas de las variables que hemos medido no tengan influencia a la hora de usar los canales de comunicación. Por ejemplo, el sexo de los clientes, una característica a que se ha

encontrado significación estadística en numerosos estudios relativos a la tecnología, no la tiene a la hora de utilizar los diferentes canales de comunicación. La edad sólo tiene significación estadística en el caso de Internet, pero en ningún otro canal. Lo mismo ocurre con el tamaño de la población, sólo le encontramos significación estadística en los cajeros automáticos, pero en ningún otro caso. Otra variable que sospechábamos que tendría significación estadística es el dinero que tienen los clientes en el banco o el beneficio que obtiene el banco por cliente; sin embargo, tampoco se le ha encontrado significación estadística directa. En cambio, encontramos que el cuadrante al que pertenece el cliente sí tiene significación estadística en el caso de los cajeros automáticos, pero en ningún otro canal.

Sin embargo, hay una serie de variables que son significativas en todos o casi todos los canales. Tal es el caso de que el cliente utilice ChannelBank como banco principal o del número de transacciones tanto informativas como operativas. A mayor actividad bancaria, más uso de la multicanalidad en este banco.

De las variables que más importancia tienen y que no están directamente relacionadas con la actividad bancaria per se, destaca el nivel de innovación del individuo en todos los canales de comunicación. Otra característica fundamental es la influencia social y su relevancia en todos los canales tecnológicos. Las entrevistas en profundidad, aportan numerosos ejemplos de esa importancia de la influencia social, tanto previa a la adopción como una vez que se usa un canal.

Por ejemplo, a la hora de hacerse cliente, el papel que desempeña el empleado de banco en este momento es importantísimo, tal y como hemos visto. El cliente número 4 se refiere así a este momento: ***Cuando abrí la cuenta me dijeron que tenía acceso a Internet y también a la banca telefónica y cómo funcionaba y lo que tenía que hacer. Fue muy sencillo, utilizarlo es muy fácil y ahora, cada***

*vez que voy al banco, utilizo Internet para todo, en vez de utilizar cajeros automáticos, como hacía con Caja... Es fabuloso, no tienes que esperar.*

El uso repetido de las sucursales crea vínculos que van más allá de la propia interacción entre empleado de banca y cliente, lo cual sirve para recomendar otros productos y servicios y para establecer lazos más firmes entre uno y otro. A esto se refiere el cliente número 16: *Diría que no vengo al banco, vengo a ver amigos. Vengo y tomo café con ellos y hablamos sobre banca o sobre otras cosas. Surgió la amistad entre nosotros (...) y tengo la sensación que estoy entre amigos (...).*

El cliente número 2 se refiere a la adopción de la banca telefónica de ChannelBank y la importancia que tuvo que otros miembros de su familia la hubieran adoptado recientemente: *Hablé de ello con mis cuñados, ¿lo utilizáis?, sí, sí, es muy cómodo, puede ser porque tenemos mucha fe en ChannelBank, es algo de la familia.*

Con respecto al descubrimiento de un nuevo canal tecnológico, el cliente número 4 hace referencia a un compañero de trabajo: *Sí, fue en el trabajo, hace muchos, muchos años (mi compañero) me decía ‘Yo ya sé si nos han pagado’ ‘¿De verdad?’ ‘¿Cómo lo sabes’ ‘Porque el banco me ha enviado un mensaje de texto’. Esto fue hace cuatro años y él solía decirnos que tenía una cuenta en ChannelBank. Era una novedad para todos nosotros.*

Otra de las variables de gran relieve es la importancia multicanal para los usuarios de todos los canales de comunicación del banco, menos para los usuarios de cajeros automáticos. Es un fenómeno que investigamos en la parte de las entrevistas en profundidad. Por ejemplo, el cliente número 13, que utiliza varios canales de comunicación, explica que las sucursales son para solventar cosas que no pueden otros canales: *Si no podemos solucionar algo utilizando*

*Internet o banca telefónica, en ese caso, vamos a la sucursal.* De la misma opinión es el cliente número 20, cuando compara la banca telefónica con la sucursal: *Me informan de productos o ventajas* (en banca telefónica). *A pesar de ello, cuando quiero hacer algo, voy al banco.* El cliente número 7 se hace eco de este mismo parecer, cuando dice: *Si puedo, voy a la sucursal (...); o algo rápido, entonces: banca telefónica.*

Gracias a los diferentes canales de comunicación que tiene ChannelBank, el cliente puede seguir el curso de una queja por más de un canal o incluso cambiar de canal cuando no está satisfecho con el uso de otro. En palabras del cliente número 6: *Protesté en la sucursal (por un recibo); me dijo que se pondría en contacto conmigo y luego, al día siguiente, observé que habían depositado el importe total del recibo en mi cuenta. Dos días después recibí una carta de ChannelBank explicándome (...) y que podía llamar al Servicio de Relaciones con el Cliente, por lo que fue perfecto. Lo resolvieron e incluso me lo explicaron por escrito.*

Otros clientes perciben que el nivel de conocimiento de los empleados que trabajan en banca telefónica y de los que trabajan en la oficina es diferente, con lo que deciden usar canales alternativos, cuando no están satisfechos con la respuesta que obtienen en un canal, como relata el cliente número 4: *Los (operadores) de banca telefónica conocen los productos muy bien, te lo explican bien y en detalle (...). En las sucursales te dicen: ‘Tengo que consultarlo’ y luego, cuando te lo explican, tienen que consultarlo; eso es perder un cliente allí mismo. Cuando lo pones difícil en lugar de ponerlo fácil (...), no me gusta esperar (...) mientras tienes que esperar para que lo consulten; esto es lo que veo en las sucursales (...), no saben cómo contestar a mis preguntas.*

Por último, la percepción de complejidad en la tecnología es una de las variables que más afecta al no uso de la misma. El cliente

número 17 relata que quiso empezar a utilizar los servicios móviles en vacaciones, pero la dificultad de acceso se lo impidió: *En mis vacaciones, quería utilizarlo para manejar la cuenta, de la misma manera que lo hago en Internet; no encontré el código de acceso o la manera de hacerlo. Era teclear en los servicios telefónicos (...)... Una vez que eres mayor, no quieres tener problemas o hacer que tu vida sea más difícil. Pero, con Internet, lo hago. Lo probé, pero no fui capaz. No pude encontrarlo. Lo tengo en espera.*

Con respecto a los servicios móviles y a la dificultad percibida, la cliente 1 dice que no está convencida de su uso: *No estoy convencida. Prefiero utilizar Internet; comprendo que esos Blackberries son maravillosos, pero, no, prefiero otro canal; es suficiente que cada vez que utilizo la Visa me envíen un mensaje.*

El cliente número 8 se refiere a la tecnología como algo lejano a él: *El problema que yo pudiera tener con Internet no es que no quiera utilizarla, es que tengo problemas con la tecnología, tengo una incapacidad cultural para sumir su utilización.*

Y el cliente número 4 se refiere al miedo que le produce el poder contratar un producto por error mediante el teléfono móvil: *Recuerdo que me ofrecieron un producto y, entonces, si le dabas a una tecla, estaban respondiendo que lo querías directamente. No me gusta esto. Puedes contratarlo por error y, entonces, ya lo tienes registrado (...). Lo borré inmediatamente.*

#### 4.6.7 Percepción de pertenencia a un grupo multicanal

A continuación se agrupa a los encuestados en seis categorías basadas en su respuesta a la utilización de un canal. Esta clasificación refleja la percepción que tienen los usuarios de uso del canal, no la utilización real del canal, que ya hemos visto anteriormente.

Estratificación por canal		
	Frecuencia	%
Oficina	107	19,9
Cualquier otro canal	116	21,5
Dos canales tecnológicos	56	10,4
Oficina + otro canal	112	20,8
Oficina + dos canales	74	13,7
Multicanal	10	1,9
Tres canales tecnológicos menos oficinas	12	2,2
No uso (99)	52	9,6
Total	539	100,0



## **4.7 Adopción de canales de comunicación**

Hasta ahora hemos cubierto las variables independientes que afectan al uso de los canales de comunicación. Sabemos aquellas variables que son y no son significativas por cada canal de comunicación.

Pero uno de los objetivos de esta investigación todavía no lo hemos cubierto y es descubrir las razones por las que los clientes empezaban a utilizar cada uno de los canales de comunicación.

En lugar de pedir a los clientes que escogiesen entre las opciones predefinidas, empleamos en la encuesta preguntas abiertas. Una de las ventajas del uso de las preguntas abiertas es que los encuestados pueden proporcionar información totalmente nueva en la investigación. De aquí que puedan detectarse asociaciones o teoría nueva basadas en el texto de estas respuestas.

Incluso con esta ventaja obvia, las preguntas abiertas no son siempre muy utilizadas en la práctica, ya que conllevan una serie de desventajas. En general, la calidad de la respuesta es más difícil de controlar que en las preguntas cerradas. Por otra parte, el hecho de que se espere que los encuestados proporcionen respuestas textuales puede desanimarlos a terminar la encuesta. También hay una desventaja en el análisis posterior, el cómo analizar y resumir las respuestas en grupos menores se convierte en muchos casos en otro proyecto de investigación en sí mismo.

Para la finalidad de este estudio consideramos extremadamente importante saber lo que dicen los clientes del banco en relación con la adopción, la no adopción y la discontinuidad de uso de los canales de comunicación. Si dicen que nunca utilizaron un canal o si prefieren un canal en lugar de otro, nos gustaría conocer las razones que están detrás.

A los clientes que comenzaron a usar un canal de comunicación y discontinuaron su uso, les hacemos dos preguntas:

- *“Por favor, ¿ podría decirme por qué empezó a utilizar [canales de comunicación que utiliza]?”*
- *“¿Quién le informó de la existencia de [canales de comunicación que utiliza]?”*

A la hora de analizar la información, desechamos a aquellos clientes que no respondieron las preguntas que se les hacían. Si un cliente respondía con varias razones, las contamos como razones únicas; por lo tanto, un solo cliente podría haber contribuido con hasta tres razones diferentes. No obstante, el número de clientes que dieron más de una razón es de menos de 20, por lo tanto, el solapamiento es pequeño<sup>37</sup>.

Tenemos un total de 1 108 respuestas a estas dos preguntas. El proceso de codificación de las respuestas se ha hecho con mucho cuidado, revisándolas todas y agrupándolas según las razones que hemos visto en la revisión de teorías y también en el capítulo 2. Este análisis y la codificación supusieron un gran esfuerzo, pero se consiguió agrupar todas las razones, no solamente teniendo en cuenta la literatura, sino además la realidad de la totalidad de respuestas de los clientes de ChannelBank.

---

<sup>37</sup> De las 539 personas que respondieron a la encuesta, tan sólo 20 de ellos dieron más de una razón en esta pregunta, así que el número de clientes es muy poco. Podemos considerar todas las razones como una respuesta única por cliente. Hemos querido incluir todas las respuestas, para enriquecer las que dieron los clientes. Esta es la razón por la que dimos hasta tres posibles respuestas únicas.

### 4.7.1 Adopción de oficinas

Cuando preguntamos a los clientes las razones de adoptar la oficina de ChannelBank, nos contestaron con las siguientes razones. Esas razones están organizadas por frecuencias, la primera es la que se ha dado antes.

Razones codificadas		
	N	%
Producto o servicio	162	37,40
Influencia social	78	18,00
Proceso	67	15,00
Gente	28	6,50
Circunstancias facilitadoras	26	6,00
Precio	15	3,50
Actitud	12	2,80
Promoción	7	1,60
Suspensión	5	1,20
Esfuerzo	5	1,20
Dificultades	2	0,50
Localización	2	0,50
Otros	24	5,50
Total	433	100,0

Por la información anterior, vemos que la primera razón para empezar a utilizar la oficina bancaria fue que comenzaron con un producto o servicio específico de las sucursales (37,4%). En relación con esta razón nos encontramos con la tercera, “proceso”: se refiere al proceso intrínseco del canal, es decir, los clientes perciben que una operación, como, por ejemplo, firmar una hipoteca, no se puede realizar por otro canal.

La segunda razón, con el 18% de todas las respuestas, atañe a la recomendación de utilizar este canal proveniente de su círculo social. Vamos a explorar ahora, de manera más específica, de dónde procede esta recomendación.

Cuando se preguntó a los clientes de quién provenía su información acerca de las sucursales, aportaron las siguientes fuentes:

<b>Razones codificadas</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Familia</b>	72	16,60
<b>Amigos</b>	61	14,00
<b>Empleado de ChannelBank</b>	60	13,80
<b>Localización</b>	57	13,10
<b>Agente</b>	49	11,30
<b>Uno mismo</b>	29	6,70
<b>Medios de comunicación de masas</b>	25	5,70
<b>ChannelBank</b>	24	5,50
<b>Producto o servicio</b>	22	5,10
<b>Compañero de trabajo</b>	14	3,20
<b>Nuevos medios de comunicación de masas</b>	5	1,10
<b>Promoción</b>	1	0,20
<b>Influencia social</b>	1	0,20
<b>Otros</b>	15	3,40
<b>Total</b>	<b>435</b>	<b>100,00</b>

Antes de que comentemos estas cifras, merece la pena resaltar que, en España, es común asumir que el factor número uno para convertirse en cliente de un banco es la situación de la oficina. Los clientes tienden a elegir bien un banco que esté cercano a su lugar de trabajo o de su casa. Esto es así en los mayores bancos en España. Pero ChannelBank es un banco muy tecnológico, con un número de productos y servicios muy avanzados. Aunque nuestras preguntas no se dirigían específicamente a cómo se habían hecho clientes del banco, de los datos reseñados anteriormente inferimos que la situación de la sucursal es la razón número cuatro por la que los clientes comenzaron a utilizar las sucursales.

La influencia social, una vez más, es la razón más importante para empezar a hacer uso de sucursales, con un 44,4% de las respuestas; esta influencia puede provenir de la familia más cercana, compañeros de trabajo o de los empleados del banco.

También es importante señalar cómo los medios de difusión de masas o las promociones publicitarias tienen muy poca influencia en el

cuadro anterior, y las encontramos en la parte menos influyente del cuadro.

#### 4.7.2 Adopción de la banca telefónica

Los encuestados señalaron las razones siguientes como las más importantes a la hora de comenzar a utilizar banca telefónica:

<b>Razones codificadas</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Esfuerzo</b>	132	39,40
<b>Proceso</b>	69	20,60
<b>Multicanal</b>	39	11,60
<b>Otros</b>	25	7,50
<b>Influencia social</b>	19	5,70
<b>Rendimiento</b>	15	4,50
<b>Gente</b>	9	2,70
<b>Promoción</b>	8	2,40
<b>Actitud</b>	6	1,80
<b>Dificultades</b>	5	1,50
<b>Producto o servicio</b>	4	1,20
<b>Precio</b>	2	0,60
<b>Circunstancias facilitadoras</b>	1	0,30
<b>Funcionalidad</b>	1	0,30
<b>Total</b>	<b>335</b>	<b>100,0</b>

Casi el 40% de los encuestados señaló la facilidad de uso como la razón número uno. Es fácil de imaginar que el coger el teléfono y resolver una consulta bancaria es más sencillo que ir directamente a la oficina.

Fuentes por las que los clientes se informaron sobre la banca telefónica:

<b>Fuentes</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Empleado de ChannelBank</b>	117	37,10
<b>ChannelBank</b>	102	32,40
<b>Medios de comunicación de masas</b>	29	9,20
<b>Familia</b>	18	5,70
<b>Producto o servicio</b>	13	4,10
<b>Amigos</b>	8	2,50
<b>Nuevos medios de comunicación de masas</b>	8	2,50
<b>Agente</b>	7	2,20
<b>Uno mismo</b>	5	1,60
<b>Otros</b>	4	1,30
<b>Compañero de trabajo</b>	3	1,00
<b>Agente</b>	1	0,30
<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100,0</b>

Los prescriptores que recomendaron la banca telefónica son diferentes de los de las sucursales. En este caso, la fuente es el propio empleado del banco, más que un miembro de la familia, un compañero o un amigo.

### 4.7.3 Adopción de Internet

Los clientes citaron las siguientes fuentes para adoptar Internet:

<b>Razones codificadas</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Rendimiento</b>	210	55,70
<b>ChannelBank</b>	26	6,90
<b>Influencia social</b>	23	6,10
<b>Multicanal</b>	22	5,80
<b>Otros</b>	20	5,30
<b>Esfuerzo</b>	15	4,00
<b>Promoción</b>	14	3,70
<b>Dificultades</b>	13	3,40
<b>Gente</b>	10	2,70
<b>Producto o servicio</b>	7	1,90
<b>Actitud</b>	6	1,60
<b>Precio</b>	5	1,30
<b>Control</b>	3	0,80
<b>Circunstancias facilitadoras</b>	2	0,50
<b>Localización</b>	1	0,30
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100</b>

En comparación con cualquier otro canal, la razón número uno para adoptar Internet es el rendimiento. Si echamos una ojeada a las

respuestas, se citan la velocidad, la facilidad de utilización y otros adjetivos similares para comenzar a utilizar este canal en vez de otros.

### ¿Quién te informó a cerca de Internet?

Fuentes		
	N	%
ChannelBank	112	36,50
Empleado de ChannelBank	87	28,30
Familia	28	9,10
Medios de comunicación de masas	27	8,80
Nuevos medios de comunicación de masas	15	4,90
Amigos	11	3,60
Agente	9	2,90
Producto o servicio	7	2,30
Otros	5	1,60
Uno mismo	4	1,30
Compañero de trabajo	2	0,70
Total	307	100,0

La fuente mencionada para comenzar a usar Internet también difiere de la de los anteriores canales. Más del 60% de los encuestados señaló fuentes del banco, bien del mismo banco directamente o por medio de promociones o cartas o empleados del banco.

Vemos además cómo los medios de comunicación produjeron un mayor impacto que para otros canales anteriores.

#### 4.7.4 Adopción de servicios móviles

Razones codificadas		
	N	%
Proceso	26	32,90
Rendimiento	21	26,60
Otros	11	13,90
Promoción	7	8,90
Circunstancias facilitadoras	4	5,10
Multicanal	3	3,80
Actitud	2	2,50
Gente	2	2,50
Dificultades	1	1,30
Precio	1	1,30
Influencia social	1	1,30

Las variables referidas a la misma tecnología se mencionan como las principales razones para la adopción de este canal: variables relacionadas con el proceso o rendimiento del canal. Así que es muy probable que fuera el banco el que hubiera iniciado la transacción y el cliente hubiera reaccionado al mensaje enviado al teléfono móvil.

¿Quién te informó acerca de los servicios móviles de ChannelBank?

Fuentes		
	N	%
ChannelBank	35	45,5
Empleado de ChannelBank	19	24,7
Medios de comunicación de masas	9	11,7
Nuevos medios de comunicación de masas	6	7,8
Amigos	2	2,6
Uno mismo	2	2,6
Producto o servicio	1	1,3
Otros	1	1,3
Total	77	100,0



Como con Internet, la razón principal para adoptar los servicios por móvil fueron fuentes bancarias; fue el banco el que inició la facilitación del canal.

#### 4.7.5 Conclusión: adopción de nuevos canales de comunicación y prescriptores

En resumen, repetimos las tres razones más destacadas para la adopción de cada canal de comunicación. Los números entre paréntesis representan los respectivos porcentajes de las personas que han dado cada razón.

Canal	
Razones	
<b>Oficinas</b>	
Razón 1	Producto o servicio: hipoteca (37,40%).
Razón 2	Influencia social: familia, amigos, compañeros de trabajo (18%).
Razón 3	Proceso: necesidad física de realizar la transacción en persona (15,50%).
<b>Teléfono</b>	
Razón 1	Conveniencia: supone menos esfuerzo que la oficina (39,40%).
Razón 2	Proceso: se percibe mejor que ir a la oficina (20,60%).
Razón 3	Multicanal: complemento del canal principal de uso (11,60%).
<b>Internet</b>	
Razón 1	Conveniencia: rendimiento (55,70%).
Razón 2	ChannelBank: ampliar información sobre un producto o servicio (6,90%).
Razón 3	Influencia social: familia, amigos, compañeros de trabajo (6,10%).
<b>Móvil</b>	
Razón 1	Proceso: información sobre cuentas propias, balances, etc. (26,30%).
Razón 2	Conveniencia: rendimiento (25%).
Razón 3	Recomendación de un empleado de ChannelBank (6,57%).

La razón principal para la adopción de la oficina como canal de relación con ChannelBank tiene que ver con el tipo de producto o servicio que se está contratando. No es de extrañar que el principal producto sea la hipoteca, ya que está entre los productos y servicios de este banco que tienen una mayor implicación en la vida económica de las personas. Este descubrimiento queda corroborado con la razón número 3, que alude de nuevo a la necesidad del proceso para realizar la transacción en cuestión. En este sentido, el cliente número 4 alude a la necesidad física de ir a la oficina: *Internet es para conseguir información, traspasar dinero, pero para firmar un contrato, tienes que ir al notario. Lo que echo de menos en Internet no estoy seguro de que sea posible*. El cliente número 10 también aludía a la necesidad de hablar con alguien que entienda tu situación concreta. Decía que algunos productos, como la hipotecas, hay que gestionarlos en el

banco; no importa el uso que el cliente haga de Internet, porque algunos servicios requieren de alguien con quien hablar, que entienda tu caso concreto y tus necesidades.

La razón que aluden los clientes para el uso de los canales tecnológicos es la conveniencia en el tipo del proceso. El cliente número 19 se refiere a la comodidad, cuando compara Internet con la banca telefónica, canal que utilizó en el pasado: ***Ahora prefiero utilizar Internet. En este momento me es más cómodo.***

El cliente número 4 habla de la utilización de Internet como un complemento de la oficina. Cuando los clientes no entienden algo de una hipoteca en la sucursal, van a Internet y luego vuelven a la sucursal y lo explican: ***Como no lo sabían en la sucursal, cuando llegamos a casa, mi marido y yo fuimos a Internet, fuimos a la página (de hipotecas) y se solucionaron todas nuestras dudas.***

En las entrevistas en profundidad realizadas a clientes también se detectó una fascinación por las nuevas tecnologías: ***Es fabuloso ir a un cibercafé en China y leer tu correo y contestarlo. Incluso no utilicé el teléfono. Regresaré y les contestaré desde otra ciudad*** (cliente número 6). ***Llegué tarde a Internet, pero ahora estoy totalmente rendido a ella. Es un milagro Internet y los mensajes son fabulosos, Para mí (Internet) es fantástica*** (cliente número 11). Según el cliente número 22, ser capaces de acceder a toda la información y hablar con la gente en cualquier parte del mundo fascina a los usuarios.

¿Qué representa esto para las grandes corporaciones que han adoptado diversos canales de relación con el cliente?

Una vez que se ha producido la adopción de Internet, los clientes van menos al banco. Incluso no sienten la necesidad de pasarse por una sucursal cercana, cuando compran una vivienda nueva en un lugar diferente de la ciudad, porque utilizan Internet e Internet es el vínculo

de unión con la oficina. ¡En banca esto representa, realmente, un verdadero cambio en las costumbres de los clientes!

Cuando los clientes firman una hipoteca, van al banco e interactúan con ChannelBank varias veces. Ese es el momento de vender más productos y servicios o enseñarles cómo utilizar un nuevo canal de comunicación. El momento perfecto para mostrarles todas las capacidades y posibilidades que tiene el banco como empresa.

Los empleados están allí para operaciones algo más que pequeñas, que deberían ser responsabilidad del cliente: *“Creo que voy a mi sucursal de (...) puede ser que 3 veces al año, porque todo lo demás lo hago por Internet y esto es lo que debiera ser, ya que los empleados de las sucursales tienen otras cosas que hacer; si el banco te da las herramientas para trabajar, eso es como debería ser* (cliente número 1).

Además la clientela de ChannelBank se destaca por el componente social de esta decisión. En muchos casos, una persona empieza a utilizar un producto o servicio por una referencia familiar o de su entorno social.

En el siguiente cuadro, se incluyen los tres prescriptores mayoritarios por canal:

	Oficinas	Teléfono	Internet	Móvil
Prescriptor 1	Familia 16,60%	Empleado 37,10%	ChannelBank 36,50%	ChannelBank 45,50%
Prescriptor 2	Amigos 14%	ChannelBank 32,40%	Empleado 28,30%	Empleado 24,70%
Prescriptor 3	Empleado 13,80%	Medios de comunicación de masas 9,20%	Familia 9,10%	Medios comunicación de masas 11,70%

Una vez más, los prescriptores del uso de la oficina son diferentes a los de los canales tecnológicos. Además, destaca sobre los

otros canales que el prescriptor principal de la oficina proviene del entorno familiar o del entorno social del individuo. En el caso de los canales tecnológicos, la fuente de la prescripción para el uso del canal es directamente el banco, bien sea por su publicidad o por sus empleados. Esto apoya el descubrimiento que se realizó en la parte primera, la de la población, en la que se veían las diferencias de uso multicanal por oficina y se apuntaba que quizás la principal razón de adoptar la tecnología se deba a la labor de los empleados de cada oficina.

## ***4.8 No adopción y suspensión de uso de canales de comunicación***

En la encuesta también se preguntaba a los clientes sobre las razones que les habían llevado a rechazar la adopción de alguno de los canales de comunicación. De los 539 encuestados, 387 señalaron alguna razón por la que no adoptaron un canal concreto de comunicación.

Para analizar las respuestas, se utilizó un proceso de codificación similar. Esas respuestas se agruparon y resumieron en una serie de categorías que reflejan lo aprendido sobre adopción de nuevas tecnologías.

Las categorías se presentan en la sección siguiente:

### 4.8.1 No adopción de sucursales

A continuación pasamos a ver las razones de que los clientes no adopten las sucursales como medio de comunicación con el banco. Los resultados se disponen, una vez más, por orden de importancia.

Razones codificadas		
	N	%
<b>Distancia</b>	58	23,80
<b>Internet</b>	29	11,90
<b>Horario</b>	27	11,10
<b>Inconveniencia</b>	19	7,80
<b>No está disponible</b>	18	7,40
<b>No hay necesidad de uso</b>	17	7,00
<b>Poco uso</b>	16	6,60
<b>Tiempo</b>	16	6,60
<b>Producto o servicio</b>	7	2,90
<b>Banca telefónica</b>	7	2,90
<b>Cajeros automáticos</b>	4	1,60
<b>Familia</b>	4	1,60
<b>Competidores</b>	3	1,20
<b>Servicio al cliente</b>	3	1,20
<b>No le gusta</b>	2	0,80
<b>Limitado</b>	2	0,80
<b>No adopción</b>	2	0,80
<b>Edad</b>	1	0,40
<b>Móvil</b>	1	0,40
<b>Estilo de vida</b>	1	0,40
<b>No uso</b>	1	0,40
<b>Precio</b>	1	0,40
<b>Velocidad</b>	1	0,40
<b>Tradición</b>	1	0,40
<b>No poder</b>	1	0,40
<b>Otros</b>	2	0,80
Total	244	100,0

Por lo que vemos en la tabla anterior, la distancia (23,80%) y las horas durante las que están abiertas (11,10%) se consideran las principales razones para que algunos clientes no adopten las sucursales. Además, el uso de otro canal, en este caso Internet (11,90%), posibilita el contacto a distancia con el banco, por eso el uso de la oficina no es necesario.

### 4.8.2 No adopción de la banca telefónica

En este apartado se incluyen las razones que han dado los clientes para la no adopción de la banca telefónica.

Razones codificadas		
	N	%
<b>Internet</b>	72	23,20
<b>No hay necesidad de uso</b>	47	15,20
<b>Poco uso</b>	20	6,50
<b>Oficinas</b>	20	6,50
<b>Precio</b>	14	4,50
<b>Impersonal</b>	14	4,50
<b>Inconveniente</b>	14	4,50
<b>Falta de interés</b>	13	4,20
<b>Producto o servicio</b>	12	3,90
<b>No le gusta</b>	11	3,50
<b>Falta de información</b>	8	2,60
<b>No está disponible</b>	7	2,30
<b>Velocidad</b>	7	2,30
<b>Distancia</b>	6	1,90
<b>Complejidad</b>	6	1,90
<b>Tradición</b>	4	1,30
<b>No poder</b>	4	1,30
<b>No se fía</b>	4	1,30
<b>Familia</b>	5	1,60
<b>No uso</b>	3	1,00
<b>Cajeros automáticos</b>	3	1,00
<b>Edad</b>	2	0,60
<b>Competidores</b>	2	0,60
<b>Inseguridad</b>	2	0,60
<b>Estilo de vida</b>	2	0,60
<b>Limitado</b>	2	0,60
<b>Servicio al cliente</b>	1	0,30
<b>No adopción</b>	1	0,30
<b>Horario</b>	1	0,30
<b>No útil</b>	1	0,30
<b>Otros</b>	2	0,60
Total	310	100

Si en las sucursales la distancia era la razón principal para la falta de uso, la no adopción del teléfono se debe principalmente al uso de otro canal, que cubre las necesidades bancarias del cliente, bien sea Internet (23,20), la oficina (6,50%) o el cajero automático (1%). La segunda razón que citan los clientes es la no necesidad de adopción del canal (15,20%).



### 4.8.3 No adopción de Internet

En el siguiente cuadro se enumeran las razones que han dado los clientes por el no uso del canal Internet.

Razones codificadas		
	N	%
<b>No adopción</b>	79	31,60
<b>No poder</b>	24	9,60
<b>No hay necesidad de uso</b>	21	8,40
<b>No le gusta</b>	16	6,40
<b>No se fía</b>	12	4,80
<b>Oficina</b>	9	3,60
<b>Poco uso</b>	9	3,60
<b>Falta de interés</b>	7	2,80
<b>Competidores</b>	6	2,40
<b>Complejidad</b>	6	2,40
<b>Inseguridad</b>	6	2,40
<b>Producto o servicio</b>	6	2,40
<b>No está disponible</b>	6	2,40
<b>Edad</b>	5	2,00
<b>Impersonal</b>	5	2,00
<b>Familia</b>	4	1,60
<b>Banca Telefónica</b>	4	1,60
<b>Tradición</b>	4	1,60
<b>Miedo</b>	3	1,20
<b>Internet</b>	3	1,20
<b>Falta de información</b>	3	1,20
<b>Estilo de vida</b>	2	0,80
<b>No uso</b>	2	0,80
<b>Cajeros automáticos</b>	1	0,40
<b>Móvil</b>	1	0,40
<b>Servicio al cliente</b>	1	0,40
<b>Distancia</b>	1	0,40
<b>Inconveniencia</b>	1	0,40
<b>Limitado</b>	1	0,40
<b>Contacto personal</b>	1	0,40
<b>Tiempo</b>	1	0,40
Total	250	100

La primera razón para no adoptar este canal es no desear utilizarlo. Veremos al final de este epígrafe algunas de las razones que dan los clientes en la parte de las entrevistas en profundidad para la no utilización del canal.

Entre las razones más destacadas para la no adopción de Internet, los clientes manifestaron que no usaban este canal por desconocimiento, (9,6%), bien por falta de conexión a Internet o por falta de formación técnica; no sintieron la necesidad de utilizar la banca por Internet (8,4%); clientes a quienes no les gustaba Internet para efectuar sus operaciones de banca (6,4%); dudaban de que Internet fuese fiable (4,8%).

#### 4.8.4 No adopción del teléfono móvil

A continuación vemos las respuestas que han dado los clientes, con respecto a la no adopción del teléfono móvil.

Razones codificadas		
	N	%
<b>No hay necesidad de uso</b>	61	13,60
<b>Internet</b>	60	13,40
<b>Falta de información</b>	51	11,40
<b>No le gusta</b>	41	9,20
<b>Complejidad</b>	25	5,60
<b>No adopción</b>	19	4,20
<b>Precio</b>	19	4,20
<b>Oficina</b>	18	4,00
<b>Falta de interés</b>	17	3,80
<b>Impersonal</b>	15	3,30
<b>Inconveniencia</b>	14	3,10
<b>No poder</b>	14	3,10
<b>Poco uso</b>	12	2,70
<b>No uso</b>	10	2,20
<b>Banca telefónica</b>	10	2,20
<b>No se fía</b>	9	2,00
<b>Limitado</b>	7	1,60
<b>No útil</b>	7	1,60
<b>Inseguridad</b>	5	1,10
<b>Producto o servicio</b>	5	1,10
<b>Distancia</b>	4	0,90
<b>Familia</b>	4	0,90
<b>Tradición</b>	4	0,90
<b>Competidores</b>	3	0,70
<b>Horario</b>	3	0,70
<b>Edad</b>	2	0,40
<b>Cajeros automáticos</b>	2	0,40
<b>Estilo de vida</b>	2	0,40
<b>Velocidad</b>	2	0,40
<b>No está disponible</b>	2	0,40
<b>Miedo</b>	1	0,20
Total	448	100

Las cinco razones más importantes para no adoptar el teléfono móvil como herramienta para relacionarse con el banco son las siguientes: no sentían la necesidad (13,6%); utilizaban Internet (13,4%); no tenían información sobre la utilización del móvil para realizar banca (11,4%); no les gustaba el móvil (9,2%); la utilización del móvil en banca era demasiado complicada (5,6%) en comparación con otros canales de comunicación.

Las deducciones que se extraen de estos resultados son varias. En primer lugar, Internet es el canal tecnológico que ofrece mayores servicios en cuanto a comodidad de uso y conveniencia. Una vez que esta necesidad está cubierta, no es necesario otro canal que no supere esta conveniencia. La corporación que ofrezca al cliente varios canales de comunicación debería estudiar con antelación los huecos que cubriría un nuevo canal y crear sólo aquellos que supongan más servicios válidos para los clientes.

Por otra parte, más de una décima parte de los clientes alude a no tener información de este nuevo canal de comunicación. La falta de información es uno de los mayores obstáculos de la adopción de una nueva idea, por lo tanto, se debería hacer un esfuerzo de comunicación por los empleados de la oficina, para extender el uso del canal a clientes que no lo han probado todavía.

#### 4.8.5 Conclusión: razones para la no adopción de canales de comunicación

Como conclusión principal sobre la adopción se incluye este cuadro, que recoge las tres razones principales de no adopción de cada uno de los canales de comunicación.

<b>Oficinas</b>	
Razón 1	Distancia a casa o al trabajo (23,80%)
Razón 2	Uso del canal Internet (11,90%)
Razón 3	Horario (11,10%)
<b>Teléfono</b>	
Razón 1	Internet (23,20%)
Razón 2	No tener necesidad (15,20%)
Razón 3	Poco uso (6,50%) y oficinas (6,50%)
<b>Internet</b>	
Razón 1	No adopción (31,60%)
Razón 2	Incapacidad de uso del canal (6,60%)
Razón 3	No tener necesidad (8,40%)
<b>Móvil</b>	
Razón 1	No tener necesidad (13,60%)
Razón 2	Uso del canal Internet (13,40%)
Razón 3	Falta de información (11,40%)

Al comparar las razones de no uso de un canal, en primer lugar resalta que en dos de esos canales la segunda razón alegada sea la utilización del canal Internet.

En las entrevistas en profundidad, el cliente número 5 considera que el uso de Internet es para clientes muy activos y con muchos productos bancarios, que necesitan constantemente comprobar sus finanzas.

Otros clientes achacan a falta de tiempo el no uso de la tecnología. El cliente número 7 dice a este respecto: ***Tengo una casa muy grande, soy muy activo y siento que estoy perdiendo el tiempo cuando me siento delante del ordenador.*** No obstante, el recurso a la falta de tiempo, parece esconder un miedo a la utilización del canal o a la percepción de la dificultad en su aprendizaje y a no tener a nadie que explique su uso, como dicen algunos clientes. En una de las entrevistas, se preguntó a un cliente en particular por este aspecto, qué tendría que cambiar para empezar a usar Internet. Así respondió el cliente número 12: ***Mi tiempo. Tener tiempo para empezar a aprender a manejar Internet.***

Algunos clientes perciben el canal como algo “fabuloso”, pero no lo utilizan. El cliente número 17, que está jubilado, se describe a sí mismo: ***Los mayores somos anticuados, siempre llevamos dinero (en contraposición a las tarjetas de crédito).*** El cliente número 16, también jubilado, tiene un ordenador en casa, pero no usa la banca por Internet. Este cliente piensa que Internet **no es para él, porque es “para todo el mundo”**: ***“Las aplicaciones para la gente en Internet creo que son fantásticas, pero no son para mí”.***

El cliente número 12 asocia el uso de Internet con algo totalmente frío e impersonal como las máquinas: ***Creo que todo será lo mismo (las relaciones con el banco); no importa la cantidad de***

*tecnología o los avances, siempre habrá personas. No somos totalmente máquinas.*

El cliente número 6 dice: *Ir a una sucursal bancaria o llamar por teléfono significa molestar a alguien. (Internet) es capaz de resolver cosas sin molestar a nadie.* Con respecto a la no necesidad de ir a la sucursal, el cliente número 19 sostiene que Internet permite a los clientes tener más tiempo libre, mayor libertad, ya que no han de perder el tiempo en ir al banco. El cliente número 4 manifiesta que la utilización de Internet es un sustituto de la sucursal, debido a la distancia que hay al banco desde casa o desde el trabajo.

Aquellos clientes que ya llevan bastante tiempo con ChannelBank, al comparar el comienzo de la banca telefónica y el comienzo de Internet, encuentran similitudes en el tiempo de utilización del canal. Pero, luego, cuando Internet apareció, dejaron la banca telefónica por Internet. A este respecto, dice el cliente número 1: *Al principio, la banca telefónica funcionaba bien, había muchos anuncios en las sucursales y había un teléfono y te daban una tarjeta para llamar a Banca Telefónica llama, llama a Banca Telefónica en un sentido...haciendo que el cliente utilizase de alguna manera el canal. Clientes..., bien..., al principio fue difícil, pero, una vez que llegó la plataforma de Internet en donde puedes hacer todo, (banca telefónica) se terminó.*

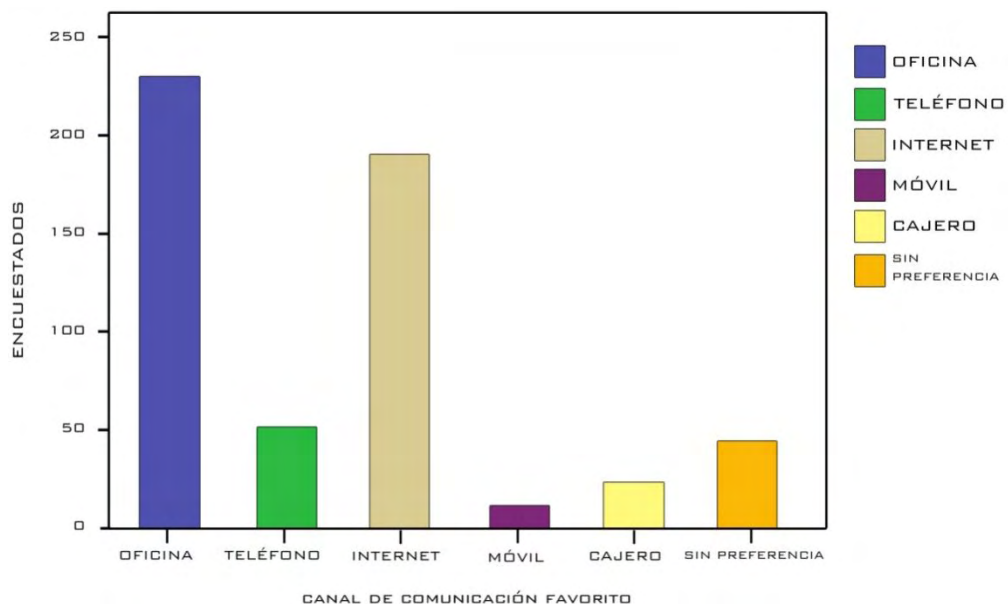
## 4.9 Canal de comunicación preferido

La última parte de la encuesta trata sobre lo que la gente percibe como el canal de comunicación ideal. Les dimos la opción de señalar cualquier canal, incluso aquellos que no habían utilizado nunca. Una vez que conocimos el que les gustaba más y el que más les disgustaba, les hicimos varios grupos de preguntas que habíamos preparado para cada canal. Cuando diseñamos el conjunto específico de preguntas para cada canal distinguimos si el canal de comunicación era una sucursal o un canal tecnológico.

### P.A.20.D.1 Canal más idóneo para comunicarse con ChannelBank

Canal de comunicación

	N	%
<b>Oficinas</b>	231	42,9
<b>Internet</b>	190	35,3
<b>Teléfono</b>	55	10,2
<b>Cajeros automáticos</b>	16	3,0
<b>Móvil</b>	7	1,3
<b>No tiene preferencia por ninguno</b>	40	7,4



Si echamos un vistazo a la fractura del canal preferido y del menos favorito, encontramos que casi la mitad de los encuestados

pensaba que las sucursales eran el canal ideal de comunicación (42,9%), seguido de Internet (35,3%).

La banca telefónica, los cajeros automáticos y los teléfonos móviles se citan como canales secundarios. La gente considera que los teléfonos móviles son el canal menos favorito, pero estudios anteriores muestran que los usuarios de dicho canal como único le conceden la satisfacción mayor.

En los siguientes apartados vamos a ver las características que más se valoran por canal, cuando ese canal se elige como canal de comunicación favorito.



### 4.9.1 Oficinas

Un total de 231 encuestados eligió las sucursales como el canal favorito y 70 personas lo eligieron como el canal de comunicación menos favorito.

Las siguientes constituyen el bloque de preguntas que se realizó a los clientes que prefirieron las sucursales para interactuar con ChannelBank.

Canal de comunicación preferido: oficinas

	N	Media	$\sigma$
<b>P.A.21.C.1 Me permite realizar las cosas más rápidamente.</b>	226	4,04	1,169
<b>P.A.21.C.2 Me da un mayor control sobre mis finanzas.</b>	220	4,00	1,096
<b>P.A.21.C.3 Me da más seguridad que acceder a través de otros canales de relación.</b>	230	4,42	1,019
<b>P.A.21.C.4 Prefiero el contacto cara a cara.</b>	230	4,63	,774
<b>P.A.21.C.5 Usaría canales como Internet, banca telefónica o el canal móvil de ChannelBank si fuese más barato que la oficina.</b>	219	2,85	1,364

Cuando el canal de comunicación favorito es la sucursal, los atributos que puntúan más son la interacción presencial (media=4,63) y la seguridad que proporciona ir a la sucursal (media=4,42) en contraposición a utilizar canales remotos. También parece que el costo no es tan importante como creíamos, a la hora de utilizar un canal de comunicación remoto para relacionarse con el banco.

### 4.9.2 Banca telefónica

Un total de 55 personas escogió la banca telefónica como el canal favorito de comunicación con el banco y casi el mismo número de personas, 49, lo señaló como el canal menos preferido.

Canal de comunicación preferido: teléfono

	N	Media	$\sigma$
<b>P.A.21.B.1 Es fácil de usar.</b>	54	4,78	0,462
<b>P.A.21.B.2 Me permite realizar las cosas más rápidamente.</b>	54	4,54	0,745
<b>P.A.21.B.3 Me da un mayor control sobre las finanzas.</b>	54	4,15	1,053
<b>P.A.21.B.4 ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con este canal.</b>	50	4,38	0,780
<b>P.A.21.B.5 Es seguro.</b>	54	4,35	0,781
<b>P.A.21.B.6 Estoy satisfecho por el precio que pago por el uso de este canal.</b>	45	3,64	1,282
<b>P.A.21.B.7 Tengo la intención de continuar usando este canal.</b>	54	4,65	0,677
<b>P.A.21.B.8 Este canal cubre todas mis necesidades bancarias.</b>	54	4,30	0,964

Las variables que puntúan como más altas son la facilidad de uso (4,78%), la intención de uso en el futuro (4,65%), la velocidad (4,54%) y la ayuda de ChannelBank (4,38). El precio es la variable que puntúa menos, con un nivel de indiferencia de media 3,64.

### 4.9.3 Internet

Internet es el segundo canal de comunicación preferido por los clientes de ChannelBank, con un total de 190 personas que lo seleccionan sobre los demás canales. Solamente 46 encuestados lo señalan como el canal menos preferido. Por lo tanto, es el canal que tiene un menor número de personas que lo eligen como el menos preferido.

---

Canal de comunicación preferido: Internet

	N	Media	$\sigma$
<b>P.A.21.B.1 Es fácil de usar.</b>	182	4,64	0,612
<b>P.A.21.B.2 Me permite realizar las cosas más rápidamente.</b>	188	4,77	0,494
<b>P.A.21.B.3 Me da un mayor control sobre las finanzas.</b>	184	4,45	0,730
<b>P.A.21.B.4 ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con este canal.</b>	159	4,33	0,751
<b>P.A.21.B.5 Es seguro.</b>	181	4,24	0,841
<b>P.A.21.B.6 Estoy satisfecho por el precio que pago por el uso de este canal.</b>	170	3,75	1,231
<b>P.A.21.B.7 Tengo la intención de continuar usando este canal.</b>	184	4,68	0,790
<b>P.A.21.B.8 Cubre todas mis necesidades bancarias.</b>	184	4,32	0,829

---

Para las personas que seleccionan Internet como el canal favorito para interactuar con el banco, la variable que puntúa más es la **velocidad: “Internet me permite hacer cosas más rápidamente”,** con una media de 4,77. Las variables que siguen son la intención de seguir utilizándolo en el futuro (4,68) y la facilidad de uso (4,64). Podemos decir que los encuestados están de acuerdo sobre todas las variables medidas aquí. La variable de mayor indiferencia sería el precio, con una media de 3,75.

#### 4.9.4 Teléfonos móviles

Un total de 7 personas eligió el móvil como el medio favorito de relación con el banco y 122 como el menos apreciado. Es así el canal de comunicación más preterido.

Canal de comunicación preferido: móvil			
	N	Media	$\sigma$
<b>P.A.21.B.1 Es fácil de usar.</b>	3	5,00	0,000
<b>P.A.21.B.2 Me permite realizar las cosas más rápidamente.</b>	3	5,00	0,000
<b>P.A.21.B.3 Me da un mayor control sobre las finanzas.</b>	3	4,33	1,155
<b>P.A.21.B.4 ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con este canal.</b>	3	5,00	0,000
<b>P.A.21.B.5 Es seguro.</b>	4	4,75	0,500
<b>P.A.21.B.6 Estoy satisfecho por el precio que pago por el uso de este canal.</b>	3	5,00	0,000
<b>P.A.21.B.7 Tengo la intención de continuar usando este canal.</b>	4	4,00	2,000
<b>P.A.21.B.8 Cubre todas mis necesidades bancarias.</b>	3	5,00	0,000

Para las 7 personas que eligieron el teléfono móvil como el canal de comunicación favorito, las variables que puntuaron más fueron la facilidad de uso, velocidad, ayuda, precio y la cobertura de necesidades bancarias. Esto es muy sorprendente, porque, entre todos los canales que estudiamos, el teléfono móvil es el canal que puntúa más entre los canales más favoritos. No obstante, las conclusiones sobre el canal Móvil son simplemente anecdóticas, porque 7 personas no dan suficiente poder estadístico.

#### 4.9.5 Cajero Automático

16 personas escogieron el cajero automático como el canal de comunicación favorito y 98 como el menos favorito. Este es el canal que, después del teléfono móvil, tiene a más personas que no lo aprecian.

Canal de comunicación preferido: Cajero automático

	N	Media	$\sigma$
<b>P.A.21.B.1 Es fácil de usar.</b>	15	4,67	0,900
<b>P.A.21.B.2 Me permite realizar las cosas más rápidamente.</b>	15	4,67	0,617
<b>P.A.21.B.3 Me da un mayor control sobre las finanzas.</b>	15	3,80	1,207
<b>P.A.21.B.4 ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con este canal.</b>	14	3,71	1,326
<b>P.A.21.B.5 Es seguro.</b>	14	4,21	1,188
<b>P.A.21.B.6 Estoy satisfecho por el precio que pago por el uso de este canal.</b>	14	3,00	1,664
<b>P.A.21.B.7 Tengo la intención de continuar usándolo en el futuro.</b>	15	4,87	0,352
<b>P.A.21.B.8 Cubre todas mis necesidades bancarias.</b>	15	4,40	0,507

Las variables que puntúan más son la intención de usarlo en el futuro, la velocidad y la facilidad de uso. El precio es indiferente. Como en el anterior caso, 15 personas no tienen suficiente peso estadístico, por lo que no se realizan más análisis.

#### 4.9.6 Comparación de los canales tecnológicos con las sucursales como canales de comunicación favoritos

Si un cliente prefiere Internet como el canal favorito se considera favorable a un canal tecnológico. Se hicieron una serie de preguntas en la encuesta, para cerciorarnos de la facilidad de uso, la satisfacción, etc., percibidas por el cliente. Se comparan las respuestas entre los clientes que prefieren un canal tecnológico y los clientes que se inclinan por las sucursales convencionales.

Canal de comunicación favorito	Canal tecnológico			Oficinas		
	N	Media	$\sigma$	N	Media	$\sigma$
<b>P.A.21.B.1 Es fácil de usar.</b>	236	4,67	0,583	--	--	--
<b>P.A.21.B.2 Me permite realizar las cosas más rápidamente.</b>	242	4,71	0,566	226	4,04	1,169
<b>P.A.21.B.3 Me da un mayor control sobre las finanzas.</b>	238	4,38	0,822	220	4,00	1,096
<b>P.A.21.B.4 ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con este canal.</b>	209	4,34	0,756	--	--	--
<b>P.A.21.B.5 Me da más seguridad que acceder a través de otros canales de relación.</b>	235	4,27	0,827	230	4,42	1,019
<b>P.A.21.B.6 Estoy satisfecho por el precio que pago por el uso de este canal.</b>	215	3,73	1,240	--	--	--
<b>P.A.21.B.7 Intención de continuar usándolo en el futuro.</b>	238	4,67	0,764	--	--	--
<b>P.A.21.B.8 Cubre todas las necesidades bancarias.</b>	238	4,31	0,859	--	--	--
<b>P.A.21.C.4 Prefiero la comunicación cara a cara.</b>	--	--	--	230	4,63	0,774
<b>P.A.21.C.5 Precio.</b>	--	--	--	219	2,85	1,364

Para las preguntas que son comunes a los canales tecnológicos y a las sucursales, se llevó a cabo una prueba t para dos muestras independientes, con el fin de cerciorarnos de la diferencia entre las personas que se inclinan por Internet y las que prefieren las sucursales.

- Canal favorito: me permite hacer las cosas más rápidamente.

Las personas partidarias de un canal tecnológico son más propensas a considerar que su canal preferido permite que las cosas se hagan más rápidamente, en comparación con las personas que son partidarias de las sucursales,  $t(320) = 7,810$ ,  $p < 0,001$ .

- Canal favorito: Proporciona mayor control sobre mis finanzas.

En comparación con las personas favorables a las sucursales, los que están a favor de canales tecnológicos se inclinan más a pensar que su canal preferido permite que las cosas se hagan más rápidamente,  $t(404) = 4,202$ ,  $p < 0,001$ .

- Canal de comunicación favorito: es más seguro.

Las personas a favor de las sucursales creen que su canal es ligeramente más seguro que aquellas que están a favor de Internet, pero la diferencia no es significativa,  $t(440) = -1,732$ ,  $p = 0,084$ .

#### 4.9.7 Variables que predicen la elección de canal favorito

Una de las preguntas que queremos responder en esta tesis doctoral es qué tipo de clientes prefiere los distintos tipos de canales de comunicación. Para hacerlo, examinaremos cada variable como predictora de la elección de canal favorito.

##### ***El cuadrante como predictor de canal favorito***

Que un cliente pertenezca a un determinado cuadrante ¿influye en la elección de canal favorito o menos deseado para interactuar con el banco?

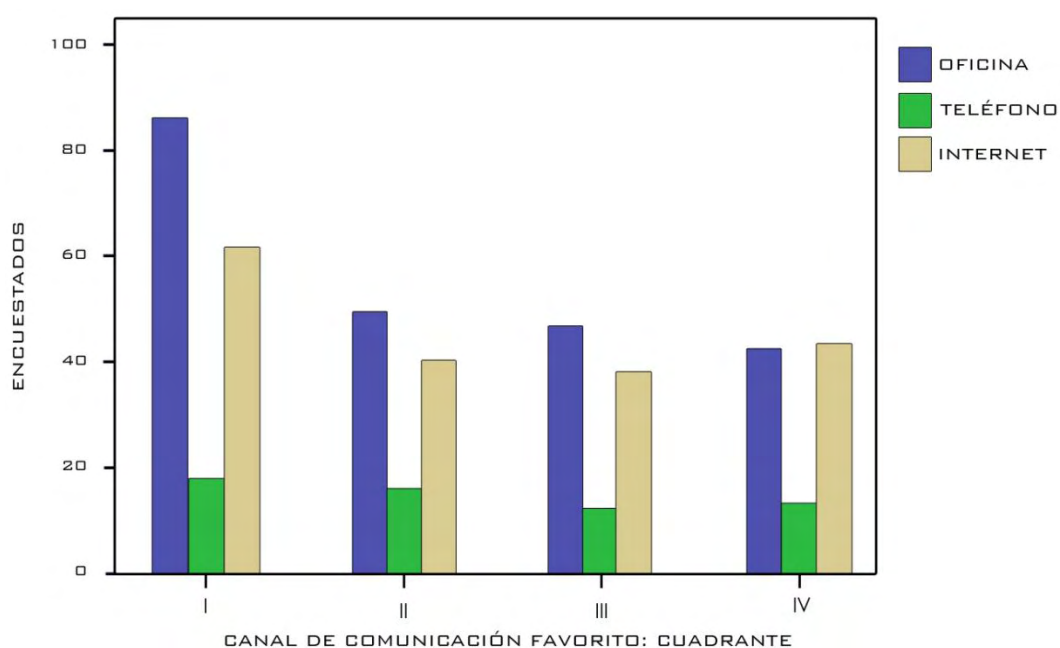
Generamos una tabulación cruzada entre cuadrante y canal de comunicación preferido.

Cuadrante	P.A.20.D.1 Canal más idóneo para comunicarse con ChannelBank						Total
	Oficina	Teléfono	Internet	Móvil	Cajero	Sin preferencia	
I	86	18	62	2	2	17	187
II	49	16	40	1	5	7	118
III	48	10	39	2	7	6	112
IV	44	11	45	2	2	10	114
Total	<b>227</b>	<b>55</b>	<b>186</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>531</b>

Como había tan pocos clientes que escogieron el teléfono móvil o los cajeros automáticos como canales favoritos para satisfacer sus necesidades de banca, excluimos estos dos canales en los análisis posteriores.



Cuadrante	Canal más idóneo para comunicarse con ChannelBank			Total
	Oficina	Teléfono	Internet	
<b>I</b>	86	18	62	166
<b>% Cuadrante</b>	51,8	10,8	37,3	100,0
<b>II</b>	49	16	40	105
<b>% Cuadrante</b>	46,7	15,2	38,1	100,0
<b>III</b>	48	10	39	97
<b>% Cuadrante</b>	49,5	10,3	40,2	100,0
<b>IV</b>	44	11	45	100
<b>% Cuadrante</b>	44,0	11,0	45,0	100,0
<b>Total</b>	227	55	186	468
<b>% Canal</b>	<b>48,5</b>	<b>11,8</b>	<b>39,7</b>	<b>100,0</b>



Los resultados *del chi cuadrado de Pearson* muestran que ese cuadrante no está relacionado con la preferencia del canal favorito, *chi-cuadrado* = **3,318**, grados de libertad= 6; p = 6, 768. En otras palabras, las personas de los distintos cuadrantes tienen la misma probabilidad de elegir las sucursales, la banca telefónica o la banca por Internet como herramientas preferidas.

### ***La edad del cliente como predictora de canal favorito***

Es de interés práctico y teórico conocer si la edad de los clientes tiene una relación con la elección del canal favorito. Para responder a esta pregunta, obtuvimos el promedio de edad de los clientes de cada tipo de canal: sucursal, teléfono e Internet. Dado el escaso número de preferencias por los canales de teléfono móvil y cajero automático, eliminamos del análisis estos dos tipos de canales.

Los resultados muestran que las personas que prefieren las sucursales son de más edad que las que prefieren el teléfono. Los clientes que prefieren Internet son los más jóvenes. El test Anova en una dirección indica que la diferencia total es estadísticamente significativa  $F(2, 473)=8,814$ ,  $p < 0,001$ .

Canales						
	N	Media	$\sigma$	Grados de libertad	F	Sig
<b>Oficina</b>	231	<b>46,65</b>	<b>16,307</b>	2	8,814	<b>&lt;0,001</b>
<b>Teléfono</b>	55	<b>44,18</b>	<b>15,642</b>	473		
<b>Internet</b>	190	<b>40,37</b>	<b>13,831</b>			
Total	476	43,86	15,536			

Las tres medias se comparan posteriormente entre sí, utilizando un ajuste Tukey. El test Tukey se utiliza para comparar las tres medias y asegurarse de que la significación detectada no corresponde a la casualidad.

Los resultados muestran que la significación estadística se encuentra entre las sucursales e Internet. La edad de los clientes no tiene significancia entre los grupos de las sucursales y los grupos de móvil, ni entre los grupos de teléfono y los de Internet.

Canales		
	Diferencia de medias	P después del ajuste Tukey
Oficina vs teléfono	2,468	0,530
Oficina vs Internet	6,281	<0,001
Teléfono vs Internet	3,813	0,234

### ***El banco principal como predictor de canal favorito***

También estamos interesados en descubrir si los clientes que utilizan ChannelBank como banco principal muestran tendencia a preferir un canal de comunicación a otro. En conjunto hay un 63,8% de clientes que nos dicen que utilizan ChannelBank como banco principal y los restantes utilizan ChannelBank como banco secundario.

Variable		
	Frecuencia	%
<b>Banco secundario</b>	172	31,9
<b>Banco principal</b>	344	63,8
<b>Valores perdidos</b>	23	4,3
Total	539	100,0

Cuando relacionamos los clientes del banco principal con los canales de comunicación favoritos, se genera la siguiente tabulación cruzada.

Banco principal/ secundario	P.A.20.D.1 Canal más idóneo para comunicarse con ChannelBank						Total
	Oficina	Teléfono	Internet	Móvil	Cajero	Sin preferencia	
Banco secundario	86	16	52	4	3	11	172
Banco principal	136	38	127	3	13	27	344
<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>54</b>	<b>179</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>516</b>

De nuevo, excluimos del análisis el teléfono móvil y los cajeros automáticos, porque muy pocos clientes escogen estos dos canales como favoritos.

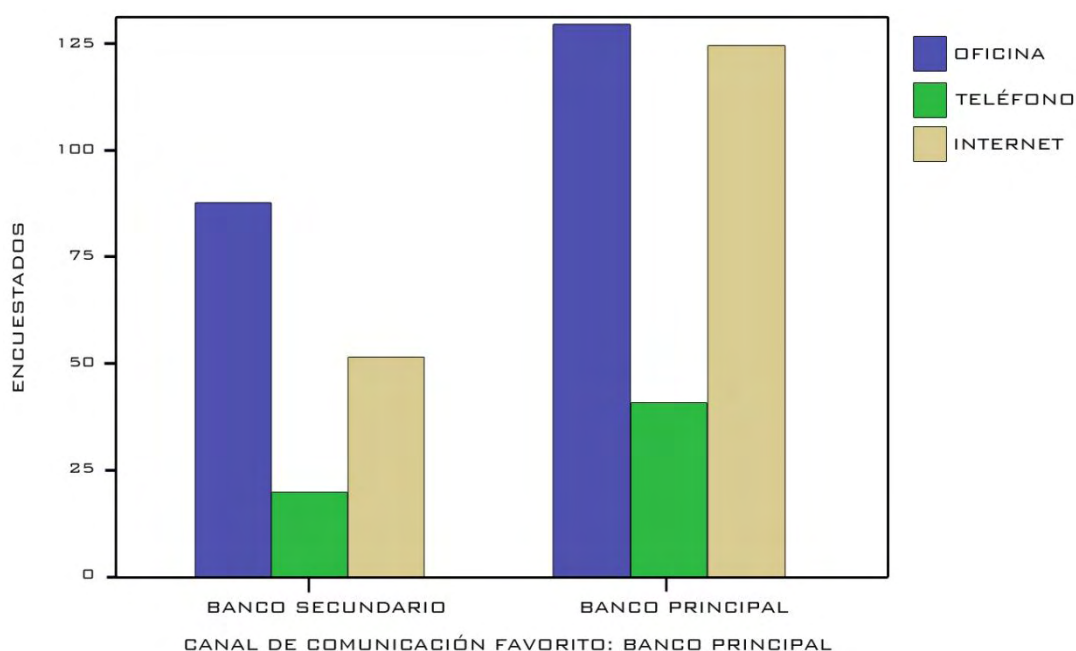
Creamos una tabulación cruzada entre los clientes que usan ChannelBank como banco principal y los canales de comunicación más favoritos. Los datos muestran que el cliente, sin importar que utilice o no ChannelBank como banco principal, prefiere las sucursales, seguidas de Internet y luego de Banca Telefónica.

El grupo de clientes que no elige Internet como canal favorito es más propenso a favorecer las sucursales (55,8% vs 33,8%). Como contraste, en los clientes que usan ChannelBank como banco principal para sus finanzas, la diferencia es menor (45,2% vs. 42,2%). Esto sugiere que estos últimos son más propensos a elegir Internet como el canal favorito, mientras los clientes que usan ChannelBank como banco complementario prefieren el servicio en la oficina, probablemente por no tener la necesidad de acceder a la información de sus cuentas constantemente y no necesitar las recomendaciones y ayuda del empleado de oficina. Se muestra una tendencia hacia la significación estadística (test chi cuadrado = 4,61,  $gl^{38} = 2$ ,  $p^{39} = 0,098$ ), aunque no llega a ser significativa en el nivel 0,05.

Banco principal/secundario	P.A.20.D.1 Canal más idóneo para comunicarse con ChannelBank			Total
	Oficina	Teléfono	Internet	
<b>Banco secundario</b>	86	16	52	154
<b>% Banco secundario</b>	<b>55,8</b>	10,4	<b>33,8</b>	100,0
<b>Banco principal</b>	136	38	127	301
<b>% Banco principal</b>	<b>45,2</b>	12,6	<b>42,2</b>	100,0
Total	222	54	179	455
% Total Canal	48,8	11,9	39,3	100,0

<sup>38</sup> La abreviatura gl se refiere a los grados de libertad.

<sup>39</sup> p es el resultado de la significación estadística.



### ***La Oficina a que pertenece el cliente como predictora de canal favorito***

En esta sección estudiamos si la respectiva Oficina por la que los encuestados se hicieron clientes de ChannelBank influye en la preferencia por un canal determinado.

Los clientes pueden empezar a serlo por Oficinas diferentes: acceder personalmente al banco (sucursales), acceder por Banca Virtual o por un agente, acceder por Internet o, finalmente, por Banca Telefónica, como hemos explicado en secciones anteriores.

Mostramos a continuación una tabla de frecuencia, incluyendo los clientes en cada tipo de Oficinas afiliadas. El tipo más frecuente son las sucursales; alrededor del 84% de los clientes se hizo por medio de las sucursales. El segundo tipo de frecuencia es la Oficina Virtual (6,7%), seguido de la red de agentes (5,6%), Internet (2,8%) y Banca Telefónica (1,5%).

Oficina a que pertenece el cliente	Frecuencia	%
<b>Red de oficinas</b>	450	83,5
<b>Banca virtual</b>	36	6,7
<b>Red de agentes</b>	30	5,6
<b>Oficina de Internet</b>	15	2,8
<b>Oficina Telefónica</b>	8	1,5
Total	539	100,0

Basándonos en las características de los cinco tipos de Oficinas, los agrupamos en tres categorías principales: sucursales (incluyendo la red de agentes y la oficina virtual), Banca Telefónica e Internet.

Oficina	Frecuencia	%
<b>Teléfono</b>	8	1,5
<b>Oficina+Agencial+Virtual</b>	516	95,7
<b>Internet</b>	15	2,8
Total	539	100,0

Ya que más del 95% de los clientes encuestados se hizo cliente por medio de las sucursales bancarias, la desigual distribución de canales hace difícil representar comparaciones significativas. Por eso no consideremos esta variable como predictor principal para canal de comunicación favorito.

### ***La antigüedad en el banco como predictora de canal favorito***

En el conjunto de datos recogimos información sobre cuánto tiempo hace que un cliente se hizo cliente del banco. Estamos interesados en averiguar cómo está relacionado el tiempo con la elección del canal ideal.

La tabla que sigue señala la media de número de años que lleva un cliente en ChannelBank, por cada tipo de canal favorito: sucursal, teléfono e Internet.

Los clientes a quienes les gusta más Internet son lo que llevan, de promedio, menos tiempo en el banco. Los que llevan más tiempo prefieren las sucursales o la banca telefónica.

La diferencia es estadísticamente significativa, después de haber realizado un test Anova en una dirección,  $gl(2,473)$   $F= 6,273$ ,  $p = 0,002$ . Una comparación post-hoc mediante un test Tukey reveló que las personas que preferían Internet eran clientes de ChannelBank desde hacía menos tiempo que las que preferían las sucursales o la banca telefónica. Sin embargo no se encontraron diferencias entre el uso de la banca telefónica y la sucursal.

Canales							
	N	Media	$\sigma$	et	gl	F	Sig.
<b>Oficina</b>	231	8,37	2,681	0,176	2	6,273	<b>0,002</b>
<b>Teléfono</b>	55	8,58	2,362	0,319	473	--	--
<b>Internet</b>	190	7,58	2,357	0,171			
Total	476	8,08	2,548	0,117	--	--	--

### ***El tipo de transacción como predictor de canal favorito***

En la encuesta se solicitó a los clientes valorar la probabilidad de utilizar cada canal si necesitasen realizar una operación. Los tipos de transacciones incluyen las informativas y operativas, como hemos expuesto con anterioridad. Para cada tipo de transacción y cada tipo de canal, la probabilidad media y desviación estándar se obtienen para los tres grupos –clientes que prefieren las sucursales, los que prefieren el teléfono y los que consideran Internet como el canal ideal–.

Probabilidad de usar cada canal	Oficina	Teléfono	Internet	gl	F	p
	Media N σ	Media N σ	Media N σ			
<b>Inf branch</b>	<b>0,4833</b> 210 0,45121	0,1014 54 0,29384	0,1037 183 0,24141	2 444	61,8	<b>&lt;0,001</b>
<b>inf_Telephone</b>	0,1123 210 0,27509	<b>0,6393</b> 54 0,45702	0,0698 183 0,18699	2 444	95,9	<b>&lt;0,001</b>
<b>inf_Internet</b>	0,2554 210 0,39192	0,2167 54 0,37799	<b>0,7600</b> 183 0,35131	2 444	101,6	<b>&lt;0,001</b>
<b>ope_Oficina</b>	<b>0,5307</b> 169 0,47324	0,1170 48 0,28508	0,1541 177 0,31628	2 391	47,4	<b>&lt;0,001</b>
<b>ope_Telephone</b>	0,0827 169 0,25700	<b>0,5622</b> 48 0,46322	0,0348 177 0,15323	2 391	84,2	<b>&lt;0,001</b>
<b>ope_Internet</b>	0,2313 169 0,39567	0,2583 48 0,41261	<b>0,7545</b> 177 0,38501	2 391	84,5	<b>&lt;0,001</b>

Los resultados son como se esperaba. Las personas que prefieren las sucursales muestran la probabilidad más alta de utilizarlas, tanto para transacciones operativas como informativas. Las personas que creen que el teléfono es el canal ideal son las que muestran la probabilidad mayor de utilizar este canal para transacciones operativas e informativas. El mismo patrón es el que se observa para las personas que prefieren Internet.

### ***El sexo como predictor de canal favorito***

¿Está relacionado el sexo del cliente con la preferencia de canal?  
¿Es más probable que los clientes masculinos utilicen la banca por Internet que las mujeres? Para responder a estas preguntas he generado una tabulación cruzada entre las variables de género preferencia de y canal.



Sexo	P.A.20.D.1 Canal más idóneo para comunicarse con ChannelBank			Total
	Oficina	Teléfono	Internet	
<b>Hombres</b>	152	34	124	310
<b>% Sexo</b>	49,0	11,0	40,0	100,0
<b>Mujeres</b>	79	21	66	166
<b>% Sexo</b>	47,6	12,7	39,8	100,0
<b>Total</b>	231	55	190	476
% Total canal	48,5	11,6	39,9	100,0

Entre todos los hombres, el 49% señala que la sucursal es la mejor forma de relacionarse con el banco, mientras que el 40% prefiere Internet. Para el conjunto de mujeres, el 48% escoge las sucursales y alrededor del 40% prefiere Internet.

La diferencia no es significativa, test chi cuadrado 0,313, gl = 2,  $p=0,855$ . No tenemos evidencia de que el sexo de los clientes esté relacionado con la preferencia del canal de comunicación.

### ***El uso del canal como predictor de canal favorito***

Aquí observamos la adopción real, si el cliente ha utilizado alguna vez el canal. Lamentablemente sólo tenemos esta variable para los canales tecnológicos, ya que sólo ChannelBank registra si ha generado tarjetas de coordenadas/ nombres de usuario/contraseñas para la utilización de esos canales tecnológicos. No tenemos esas cifras para las sucursales, ya que, cuando los usuarios acuden a ellas, solamente han de mostrar su carnet de identidad para realizar transacciones.

¿Ha usado alguna vez el canal telefónico?	P.A.20.D.1 Canal más idóneo para comunicarse con ChannelBank			Total
	Oficina	Teléfono	Internet	
No	21 77,8	2 7,4	4 14,8	27 100,0
Sí	210 46,9	53 11,8	185 41,3	448 100,0

De las personas que utilizaron alguna vez la banca telefónica, solamente el 11,8% la consideró como favorita y el 41% eligió Internet como el canal ideal.

Como contraste, las personas que no habían utilizado la banca telefónica estaban más predispuestas a preferir las sucursales que Internet: el 78% comparado con el 15%.

¿Ha usado alguna vez el canal Internet?		P.A.20.D.1 Canal más idóneo para comunicarse con ChannelBank			Total
		Oficina	Teléfono	Internet	
<b>No</b>	<b>N %</b>	87 68,0	24 18,8	17 13,3	128 100,0
<b>Sí</b>	<b>N %</b>	144 41,5	31 8,9	172 49,6	347 100,0
Total N por canal %		<b>231 48.6%</b>	<b>55 11.6%</b>	<b>189 39.8%</b>	<b>475 100.0%</b>

Las personas que utilizaron Internet alguna vez, 49,6%, eligen Internet como favorito. Como contraste, de los clientes que no habían utilizado nunca Internet solamente un 13% lo consideraría como canal favorito.

Esto muestra claramente que la adopción de tecnología está relacionada con la preferencia de las personas en el uso del canal de comunicación.

Realizamos ahora un test Chi cuadrado para ver si, en el caso de Internet, hay significación estadística.

Test Chi Cuadrado			
	Valor	gl	Asymp. Sig. (2 colas)
<b>Chi cuadrado Pearson</b>	52,197(a)	2	0,000
<b>Ratio de probabilidad</b>	570,909	2	0,000
<b>Asociación lineal</b>	410,933	1	0,000
N casos válidos	475	--	--

Como vemos en la anterior tabla, sí existe significación estadística entre el uso de Internet y el canal favorito de interacción con el banco.

### ***El peculio depositado en el banco como predictor de canal favorito***

Fondos totales en ChannelBank	P.A.20.D.1 Canal más idóneo para comunicarse con ChannelBank		
	Oficina	Teléfono	Internet
< 12 mil €	21	6	19
	45,7	13,0	41,3
12 / 24 mil €	51	19	49
	42,9	16,0	41,2
24 / 40 mil €	85	18	63
	51,2	10,8	38,0
40 / 70 mil €	58	10	42
	52,7	9,1	38,2
> 70 mil €	15	1	14
	50,0	3,3	46,7
Total	230	54	187
	48,8	11,5	39,7

Independientemente del tramo monetario al que pertenece el cliente, en todos los casos nos encontramos que entre el 40% y el 50% de los encuestados prefiere las sucursales al el resto de canales. El porcentaje de clientes que prefiere Internet está entre el 30% y el 40%. El teléfono es el canal de comunicación menos favorito, una vez más.

Los resultados del test chi cuadrado revelan que el capital no está relacionado de forma significativa con el canal de comunicación preferido, test chi cuadrado = 0,690, grados de libertad=8, p=0,570.

En otras palabras, no se puede predecir el canal preferido de un cliente considerando sólo su capital total en el banco.

### ***La rentabilidad por cliente como predictora de canal favorito***

Los datos muestran en euros la rentabilidad que el banco obtiene por cliente. Se llevó a cabo un test Anova en una dirección, para comparar la cantidad media obtenida en euros entre los grupos de personas que prefieren las sucursales, la banca telefónica e Internet.

Rentabilidad							
	N	Media	$\sigma$	et	gl	F	p
Oficina	231	525,1	701,7	46,2	2	0,122	0,885
Teléfono	55	494,2	622,2	83,9	473	--	--
Internet	190	558,9	1256,0	91,1	--	--	--
Total	476	535,0	954,2	43,7	--	--	--

El beneficio que ChannelBank obtiene de cada cliente no está significativamente relacionado con la preferencia de canal.

### ***El servicio y la competencia tecnológica como predictores de canal favorito***

¿Qué variables independientes predicen un canal de comunicación favorito?

Preguntas de la encuesta			
	N	Media	$\sigma$
P.A.21.A.1 Me gusta experimentar con nuevas tecnologías, tales como teléfonos móviles, ordenadores, Internet, etc.	380	3,49	1,377
P.A.21.A.2 Utilizar nuevas tecnologías como Internet, móviles y ordenadores está muy valorado entre mis amigos.	370	3,80	1,151
P.A.21.A.3 Estoy satisfecho con ChannelBank.	384	4,33	0,913
P.A.21.A.4 Es importante que ChannelBank tenga muchas formas de acceso como Internet, Banca Telefónica o el móvil.	382	4,54	0,805
P.A.21.A.5 El trato personal es esencial en ChannelBank.	379	4,27	0,997
P.A.21.A.6 Es importante tener acceso a ChannelBank 24 horas.	382	4,38	1,010
P.A.21.A.7 Tengo un buen conocimiento sobre productos y servicios financieros.	376	3,35	1,277
P.A.21.A.8 Las nuevas tecnologías son difíciles de usar.	380	2,44	1,343
P.A.21.A.9 Confío en ChannelBank.	385	4,35	0,859

Las preguntas anteriores pretenden medir con más exactitud cómo influyen los diferentes niveles de competencia tecnológica y servicio en los grupos de usuarios que prefieren las sucursales, la banca telefónica o Internet. En la columna P de significación estadística, se marcan aquellas preguntas que realmente la poseen, lo que significa que los grupos de personas son diferentes para esa variable.

<b>Preguntas de la encuesta</b>	<b>Oficina Media N σ</b>	<b>Teléfono Media N σ</b>	<b>Internet Media N σ</b>			
				gl	F	P
P.A.21.A.1 Me gusta experimentar con nuevas tecnologías tales como teléfonos móviles, ordenadores, Internet, etc.	2,94 224 1,474	3,40 55 1,382	3,99 188 1,097	2 464	32,353	<b>&lt;0,001</b>
P.A.21.A.2 Utilizar nuevas tecnologías como Internet, móviles y ordenadores está muy valorado entre mis amigos.	3,54 217 1,302	3,73 52 1,206	3,94 180 1,020	2 446	5,597	<b>0,004</b>
P.A.21.A.3 Estoy satisfecho con ChannelBank.	4,38 231 0,910	4,36 55 0,868	4,31 189 0,846	2 472	0,323	0,724
P.A.21.A.4 Es importante que ChannelBank tenga muchas formas de acceso, como Internet, banca telefónica o el móvil	4,31 224 1,019	4,69 55 0,663	4,65 190 0,655	2 466	10,148	<b>&lt;0,001</b>
P.A.21.A.5 El trato personal es esencial en ChannelBank.	4,58 230 0,793	4,33 54 1,082	4,08 186 1,029	2 467	15,078	<b>&lt;0,001</b>
P.A.21.A.6 Es importante tener acceso a ChannelBank 24 horas.	4,19 228 1,057	4,56 55 0,898	4,59 190 0,908	2 470	9,573	<b>&lt;0,001</b>
P.A.21.A.7 Tengo un buen conocimiento sobre productos y servicios financieros.	3,34 224 1,323	3,46 54 1,313	3,39 187 1,241	2 462	0,204	0,815
P.A.21.A.8 Las nuevas tecnologías son difíciles de usar.	2,79 224 1,438	2,92 53 1,284	2,03 188 1,179	2 462	19,933	<b>&lt;0,001</b>
P.A.21.A.9 Confío en ChannelBank.	4,46 231 0,827	4,25 55 0,947	4,30 190 0,842	2 473	2,428	0,089

Los clientes a quienes más le gusta experimentar con nuevas tecnologías son los que prefieren utilizar el canal de Internet, los siguientes serían los que prefieren la banca telefónica y, por último, los que priman las oficinas. La variable que se medía en este caso era el nivel de innovación tecnológica de cada grupo. En la pregunta P.A.21.A.8 se mide la facilidad o dificultad de uso de la tecnología. Los clientes que tienen menos dificultad son los que prefieren Internet; en este punto no hay sorpresas. No obstante, parece que el grupo que tiene más dificultades con la tecnología es el que prefiere banca telefónica, en vez del de oficinas, que sería el que, en principio, menos uso hace de la tecnología. Esto apunta a que, aunque el teléfono es tecnología, se considera tecnología antigua.

La segunda variable que muestra significación estadística es la que mide la influencia que experimenta el individuo en su círculo social. Como en la anterior variable, el grupo que prefiere Internet es aquel en que la tecnología se valora más.

El grupo que más valora la multicanalidad del banco es el que prefiere el teléfono como canal de comunicación con ChannelBank, seguido del grupo de Internet y, por último, del de las oficinas.

En cuanto al trato personal, el grupo que más valora esta variable es el que está más cercano a ese trato personalizado, el cliente de oficina. Le sigue el que prefiere la banca telefónica y, por último, el grupo de Internet. Este dato podría ser preocupante, ya que el grupo de Internet, que es el menos costoso para el banco, también es el que se deja influir menos por el trato personal del empleado de ChannelBank y recurre a los amigos o al círculo familiar para tomar decisiones. Hipotéticamente, este sería el grupo de menor retención por parte de la entidad.

El acceso al banco las 24 horas es más valorado por los clientes que prefieren Internet, seguido de los que anteponen la banca

telefónica y, por último, los de las oficinas. Esto no sorprende, ya que, cuanto mayor sea el uso del banco fuera de horario comercial, más se apreciará este servicio. Los clientes que prefieren la oficina claramente no le dan tanta importancia al acceso ininterrumpido al banco.

Destaca que el nivel de confianza, de satisfacción y de conocimiento de los productos y servicios es igual para los tres grupos. Ninguna de estas variables demuestra significación estadística.

### 4.9.8 Razones para que un canal sea favorito

Además de preguntar a los encuestados por el canal favorito, se les demandaron, en forma de pregunta abierta, las razones de preferir ese canal. Las respuestas fueron codificadas y agrupadas en 30 categorías, siguiendo el mismo método de análisis que utilizamos en las razones referentes a la adopción de un canal. El cuadro que sigue enumera estas razones, de la más a la menos frecuente, según el número de encuestados que las mencionan y organizadas por canal.

<b>P.A.20.D.1 Canal más idóneo para comunicarse con ChannelBank</b>				
<b>P.A.20.D.A ¿Por qué?</b>				
<b>Razones codificadas</b>	<b>Oficina</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Internet</b>	<b>Total</b>
Conveniencia	16	<b>30</b>	<b>139</b>	185
Servicio personalizado	<b>103</b>	4	1	108
Comunicación cara a cara	<b>37</b>	1	0	38
Distancia	17	3	<b>17</b>	37
Velocidad	3	<b>6</b>	<b>27</b>	36
Facilidad de uso	6	1	<b>15</b>	22
Confianza	14	2	1	17
Tradición	8	2	4	14
Horario	2	2	9	13
Acceso directo a la información	6	0	7	13
Seguridad	11	1	0	12
Cubre todas sus necesidades bancarias	2	5	5	12
Servicio al cliente	8	3	0	11
Servicio directo	7	0	2	9
Mejor que otros canales	5	1	3	9
Tiempo	1	0	6	7
Fiabilidad	0	1	5	6
Consejo	5	1	0	6
Utilidad	0	1	2	3
Producto o servicio	3	0	0	3
Precio	0	0	3	3
Promoción	0	0	2	2
Privacidad	1	0	1	2
No conoce otros canales	1	0	1	2
Edad	2	0	0	2
Prefiere otros canales	0	1	0	1
Prefiere el contacto personal	1	0	0	1
Tranquilidad	1	0	0	1
Le gusta	0	1	0	1
Familiar	1	0	0	1
Otros	5	1	1	7
Total	222	52	184	458



Las sucursales son las preferidas. La razón primera para seleccionar las sucursales como canal favorito es el servicio personalizado. Esta razón está muy lejos de la número 2, la interacción personal, y ha sido elegida por casi la mitad de los encuestados. Ambas están relacionadas con haber tenido contacto con un empleado del banco, en lugar de con la tecnología o el ordenador. Es importante señalar que la distancia y la comodidad están así mismo muy próximas, la una con 16 y la otra con 17 respuestas.

El segundo canal preferido por los encuestados es Internet, por la comodidad que proporciona este canal. Se puede utilizar desde el trabajo o desde casa, en el momento más conveniente para cada uno. Las razones comunes para utilizar la banca por Internet, incluyen también la velocidad y la facilidad de uso, pero están alejadas de la razón número 1, que es la comodidad. En la parte cualitativa de esta investigación, profundizaremos más en este análisis.

Finalmente el canal preferido en tercer lugar es la banca telefónica, con un total de 52 respuestas únicas. De nuevo nos encontramos con que la razón principal para elegir este canal es la comodidad, seguida, a gran distancia, por la rapidez, la sensación de tener todas las necesidades bancarias cubiertas o el hecho de que los clientes disponen de un servicio personalizado.

#### **4.9.9 Conclusiones sobre la elección de un canal como favorito**

En este apartado hemos profundizado en las razones por que los clientes eligen un canal como favorito y en las características de esos clientes. En general, el atributo más valorado por ellos, cuando anteponen un canal de comunicación a otro, es la comodidad de uso y, después, la velocidad.

En la parte de las entrevistas en profundidad tenemos numerosos ejemplos de cómo un canal determinado es cómodo y rápido. Lo interesante es ver que, aunque son los mismos atributos, significan cosas diferentes para cada uno de los canales. En el caso de las sucursales, se valoran la interacción personal que se establece con los empleados de banca, la seguridad y el saber que es un canal que está disponible. Con lo cual, la comodidad en este sentido tiene que ver a su vez con varios atributos, como la posibilidad de resolver a la vez todas las transacciones. El cliente número 16 engloba en la siguiente frase todos estos aspectos recogidos en las entrevistas a otros clientes: *Utilizo muy poco la sucursal, pero una cosa es que no la utilice y otra es que no la sienta. Me siento muy bien cuidado. Aquí tengo una relación con la persona que me gusta, no porque haga uso de ella, sino porque puedo hacer uso de ella.* El cliente número 11, que tiene la sucursal cerca del domicilio, habla de lo cómodo que le resulta ir allí y hacer varias operaciones a la vez: *Como hay una sucursal en Villalba, aprovecho al pasar y hago todas las operaciones allí.*

La comodidad y la velocidad en Internet se valoran de forma diferente y tienen significados distintos. Los clientes tienen acceso a cualquier hora del día, tanto en casa, cuando llegan de trabajar, como en el trabajo, cuando tienen algún tiempo libre. Y lo mismo cuando viajan por el mundo. La comodidad y la velocidad tienen que ver con el tiempo dedicado a la operación y a la forma de acceso instantáneo. El cliente número 22 dice: *Accedo a mi cuenta y, en cinco minutos (la*

*transferencia), está hecha.* Gracias a Internet, los clientes no necesitan pedir permiso en el trabajo para ir al banco.

En cuanto a la banca telefónica, se percibe como un canal cómodo y rápido, en comparación con las sucursales. Según el cliente número 1: *Ya que no hay demasiadas sucursales, es más cómodo y rápido, porque no tienes que ponerte a la cola.* El cliente número 19 hace referencia a la posibilidad de acceder a la banca telefónica desde cualquier lugar: *En el banco, veía el ritmo y la velocidad, yo especialmente, que estoy siempre viajando, me di cuenta que con una llamada de teléfono y un PIN (Número de Identificación Personal) podía solucionar cosas.*

Y, por último, la rapidez en el canal móvil tiene que ver con la rapidez de la información y el adelantarse a una comunicación postal del banco. Según el cliente número 12: *Aunque recibo correspondencia en casa todos los meses, también recibo mensajes de texto informándome de lo que tendré que pagar este mes. Es muy rápido.* El cliente número 8 lo compara con Internet y lo percibe como un canal más rápido e instantáneo: *Es tiempo real, instantáneo, más rápido que Internet.*

La primera diferenciación que hemos hecho sobre los canales de comunicación es la de la oficina con respecto al resto de canales tecnológicos. Al indagar sobre las diferencias de los canales tecnológicos con la oficina, descubrimos que los atributos que se valoran de estos dos grupos son también diferentes. Los clientes cuyo canal de comunicación favorito es la oficina valoran sobre todo la interacción cara a cara con el empleado de ChannelBank, la seguridad, la velocidad de las transacciones y el control sobre las finanzas. Tanto la seguridad como el control sobre las finanzas son variables que están altamente valoradas en este canal, pero no en el resto. Cuando se trata de los canales tecnológicos, la característica común muy valorada por todos es la facilidad de uso. Los clientes que utilizan el teléfono,

Internet o los cajeros automáticos tienen la intención de seguir haciéndolo en el futuro.

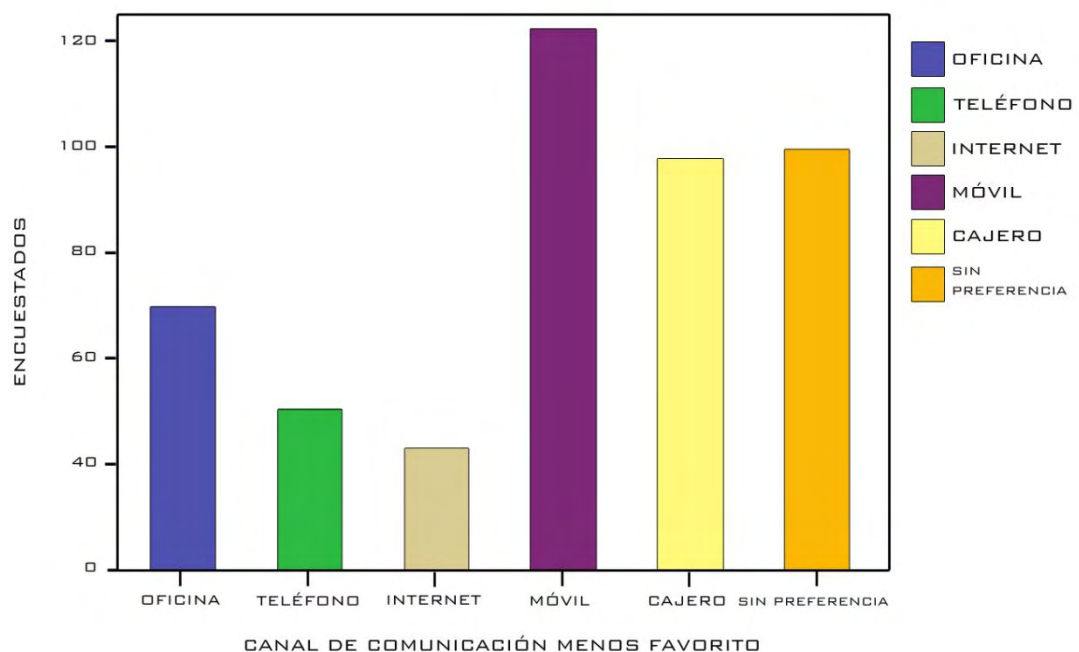
Las variables que tienen significación estadística a la hora de elegir un canal de comunicación como favorito son la edad, la antigüedad como cliente, el uso del canal y el haberlo usado ya alguna vez. La edad y el tiempo con el banco son dos variables que tienen significación estadística sólo para la oficina e Internet. Los clientes que prefieren la oficina son mayores que los que eligen Internet y, además, llevan más tiempo en el banco. En todos los casos, el canal que prefieren los clientes es el que usan tanto para transacciones operativas como informativas. En cuanto a la adopción de los canales de comunicación, los que nunca han usado Internet o banca telefónica eligen las sucursales como canal favorito. Los que han usado en alguna ocasión Internet, lo prefieren como canal favorito; sin embargo los que han utilizado en alguna ocasión la banca telefónica prefieren Internet.

#### 4.10 Canal de comunicación menos favorito

Si es importante conocer las razones por que un canal es el preferido de un cliente, igual de importante es conocer aquellas por las que un canal es menos preferido, ya que esto dará las pautas de mantenimiento y lanzamiento de nuevos canales de comunicación.

Los porcentajes de personas que menos prefieren un canal con respecto a otro se encuentran en la siguiente tabla:

Canal de comunicación	N	%
Oficina	70	14,5
Teléfono	49	10,1
Internet	46	9,5
Móvil	122	25,2
Cajero	98	20,2
Sin preferencia por un canal en particular	99	20,5



Observamos que el canal de comunicación menos preferido es el teléfono móvil (25,2%), seguido de cerca por los cajeros automáticos (20,2%). También hay un número elevado de encuestados a los que no disgusta ningún canal de comunicación.

A continuación vamos a estudiar canal por canal y las razones que llevan a los clientes de ChannelBank a elegir un canal como menos favorito.

#### 4.10.1 Oficinas

Recordemos que un total de 231 clientes eligió las sucursales como el canal favorito y que 70 personas lo consideraron el menos favorito.

Veamos cómo puntúan los clientes las diferentes variables que hemos estudiado en cada canal, que son las mismas sobre las que los encuestados expresaron su opinión cuando eligieron el canal de comunicación favorito.

Canal de comunicación no favorito: oficina			
	N	Media	$\sigma$
<b>P.A.21.E.1 Me permite hacer las cosas más rápidamente.</b>	63	1,95	1,142
<b>P.A.21.E.2 Me da un mayor control sobre mis finanzas.</b>	61	2,18	1,176
<b>P.A.21.E.3 Lleva demasiado tiempo.</b>	64	4,42	1,096
<b>P.A.21.E.4 Para algunas consultas y operaciones es imprescindible ir a la oficina.</b>	64	3,31	1,500
<b>P.A.21.E.5 Las condiciones económicas de productos y servicios en la oficina son peores.</b>	50	2,76	1,255

Cuando las sucursales son el canal de comunicación menos favorito, los clientes encuentran que la razón principal de que no les guste este canal es el tiempo que lleva ir a la sucursal (media =4,42). La segunda razón es que saben que algunas operaciones solamente pueden llevarse a cabo mediante este canal; por lo tanto, no hay otra alternativa para ellos que ir a la sucursal (media=3,31). Si esto lo unimos a la percepción de lentitud a la hora de realizar las operaciones

(media=1,95), tenemos una buena razón para que a los clientes de ChannelBank les desagrade este canal.

#### 4.10.2 Banca telefónica

Casi el mismo número de personas que escogen la banca telefónica como el canal de comunicación favorito (55 clientes) es el de las que lo eligen como su canal de comunicación menos preferido (49 clientes). Veamos ahora cómo puntúan las variables incluidas en la encuesta.

Canal de comunicación no favorito: teléfono

	N	Media	$\sigma$
<b>P.A.21.D.1 Es fácil de usar.</b>	39	3,21	1,361
<b>P.A.21.D.2 Me permite realizar las cosas más rápidamente.</b>	41	3,02	1,458
<b>P.A.21.D.3 Me da un mayor control sobre mis finanzas.</b>	40	2,35	1,312
<b>P.A.21.D.4 ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con este canal.</b>	41	3,88	1,229
<b>P.A.21.D.5 Es seguro.</b>	35	3,54	1,146
<b>P.A.21.D.6 Estoy satisfecho con el precio que pago por el uso de este canal.</b>	32	3,09	1,445
<b>P.A.21.D.7 Me preocupa utilizar este canal, por miedo a cometer errores que no puedo corregir.</b>	42	2,95	1,497

Cuando el canal de banca telefónica es el canal menos favorito, la variable que los clientes menos valoran de este canal es el control sobre las finanzas propias, con una media de 2,35. Los clientes sienten que no tienen control suficiente sobre sus finanzas al utilizar la banca telefónica, quizás porque dependen de un operador y no controlan ellos directamente el tipo de transacciones que realizan por este canal. Otra variable bastante baja es la posibilidad de cometer errores al utilizar este canal, con una media de 2,95.

Para el resto de preguntas, los clientes se muestran bastante neutros sobre las variables que se miden. Las medias son inferiores que cuando Banca Telefónica es el canal favorito; no obstante, no encontramos una explicación amplia de las razones que dan los clientes para considerar menos favorito este canal. Esto se verá en la parte cualitativa.

### 4.10.3 Internet

Un total de 46 personas eligió Internet como el canal menos preferido para interactuar con el banco, comparado con las 190 personas que lo seleccionaron como el canal favorito. Así es que, en términos generales, podemos decir que Internet es un canal que va a tener más posibilidades de ser elegido como canal favorito que menos favorito.

Canal de comunicación no favorito: Internet			
	N	M	$\sigma$
<b>P.A.21.D.1 Es fácil de usar.</b>	31	3,06	1,482
<b>P.A.21.D.2 Me permite realizar las cosas más rápidamente.</b>	33	3,06	1,456
<b>P.A.21.D.3 Me da un mayor control sobre las finanzas.</b>	34	2,59	1,438
<b>P.A.21.D.4 ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con este canal.</b>	37	3,59	1,384
<b>P.A.21.D.5 Es seguro.</b>	36	2,58	1,500
<b>P.A.21.D.6 Estoy satisfecho por el precio que pago por el uso de este canal.</b>	28	3,00	1,491
<b>P.A.21.D.7 Me preocupa utilizar este canal, por miedo a cometer errores que no puedo corregir.</b>	43	2,88	1,636

Los factores que puntúan más bajo son la seguridad, con una media de 2,58, y el control sobre las finanzas personales, con una media muy similar a la anterior (2,59), así como el no elegirlo por miedo a cometer errores no corregibles, con una media de un 2,88. El resto de valores es muy cercano a la neutralidad, así la facilidad de uso,



la rapidez al realizar las operaciones o la satisfacción en el precio por el uso del canal.

#### 4.10.4 Teléfono móvil

El móvil como canal de comunicación entre el cliente y el banco es el menos favorito. Nos encontramos con 122 clientes que eligieron este canal como el menos preferido y sólo 7 clientes que lo eligieron como canal favorito.

Canal de comunicación no favorito: móvil	N	Media	$\sigma$
<b>P.A.21.D.1 Es fácil de usar.</b>	66	2,45	1,349
<b>P.A.21.D.2 Me permite realizar las cosas más rápidamente.</b>	67	2,33	1,211
<b>P.A.21.D.3 Me da un mayor control sobre mis finanzas.</b>	60	2,10	1,100
<b>P.A.21.D.4 ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con este canal.</b>	60	3,43	1,345
<b>P.A.21.D.5 Es seguro.</b>	65	2,86	1,446
<b>P.A.21.D.6 Estoy satisfecho por el precio que pago por el uso de este canal.</b>	50	2,66	1,423
<b>P.A.21.D.7 Me preocupa utilizar este canal, por miedo a cometer errores que no puedo corregir.</b>	88	2,90	1,675

El canal móvil ha sido el canal que los clientes han evaluado peor. De nuevo la variable con menos puntuación es el control sobre las finanzas, con una media de 2,1. Los clientes tampoco perciben la facilidad de uso como una característica positiva de este canal, sino todo lo contrario, ya que tiene una media de 2,45. La rapidez también recibe una media baja, con una media de 2,33. Los clientes de ChannelBank consideran que el canal móvil es un canal caro (media=2,66) e inseguro (media=2,86).

#### 4.10.5 Cajero automático

Un total de 98 clientes eligió los cajeros automáticos como el canal de comunicación menos favorito, frente a 16 clientes que lo eligieron como su canal favorito. Así es que, junto con el móvil, los cajeros automáticos son los canales menos preferidos por los clientes de ChannelBank para realizar sus operaciones bancarias.

Canal de comunicación no favorito: cajero automático			
	N	Media	$\sigma$
<b>P.A.21.D.1 Es fácil de usar.</b>	78	4,05	1,237
<b>P.A.21.D.2 Me permite realizar las cosas más rápidamente.</b>	72	3,15	1,206
<b>P.A.21.D.3 Me da un mayor control sobre las finanzas.</b>	73	2,48	1,248
<b>P.A.21.D.4 ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con este canal.</b>	67	3,51	1,198
<b>P.A.21.D.5 Es seguro.</b>	74	3,30	1,247
<b>P.A.21.D.6 Estoy satisfecho por el precio que pago por el uso de este canal.</b>	71	3,03	1,404
<b>P.A.21.D.7 Me preocupa utilizar este canal, por miedo a cometer errores que no puedo corregir.</b>	83	2,45	1,516

Las características menos valoradas son el control sobre las finanzas propias (media=2,48) y el miedo a cometer errores que no se puedan corregir (media=2,45).

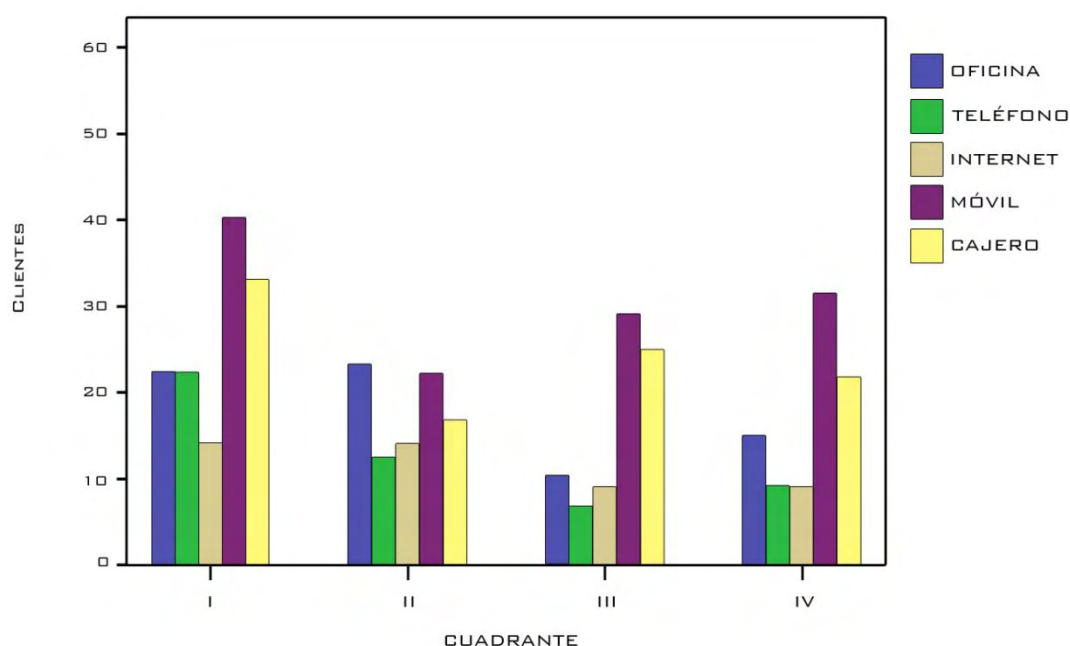
#### 4.10.6 Variables que predicen la elección de canal de comunicación menos favorito

##### *El cuadrante como predictor del canal de comunicación menos preferido*

En el siguiente cuadro hacemos un tabulación cruzada de los cuadrantes de los clientes con el canal de comunicación menos preferido, para determinar si el cuadrante al que pertenece el cliente se puede utilizar para predecir el canal de comunicación más o menos apreciado.

Cuadrante		P.A.20.D.2 ¿Qué canal percibe como peor para interactuar con ChannelBank?					
		Oficina	Teléfono	Internet	Móvil	Cajero	Total
<b>I</b>	Recuento	21	21	14	40	33	129
	% Cuadrante	16,3	16,3	10,9	31,0	25,6	100
<b>II</b>	Recuento	22	12	13	21	17	85
	% Cuadrante	25,9	14,1	15,3	24,7	20,0	100
<b>III</b>	Recuento	10	6	9	29	24	78
	% Cuadrante	12,8	7,7	11,5	37,2	30,8	100
<b>IV</b>	Recuento	16	9	9	31	21	86
	% Cuadrante	18,6	10,5	10,5	36,0	24,4	100
Total	Recuento	69	48	45	121	95	378
	% Cuadrante	18,3	12,7	11,9	32,0	25,1	100

El resultado del test chi cuadrado determina que el cuadrante al que pertenece el cliente no está relacionado con la elección del canal menos preferido, chi cuadrado = 13,117, grados de libertad = 12,  $p = 0,361$ . Los clientes de los cuatro cuadrantes tienen las mismas posibilidades de elegir cualquier canal.



### ***El banco principal como predictor de la elección de canal menos preferido***

Banco principal		P.A.20.D.2 ¿Qué canal percibe como peor para interaccionar con ChannelBank?					
		Oficina	Teléfono	Internet	Móvil	Cajero	Total
No	Recuento	23	12	22	39	24	120
	% en banco principal	19,2	10,0	18,3	32,5	20,0	100,0
Sí	Recuento	45	36	23	79	69	252
	% en banco principal	17,9	14,3	9,1	31,3	27,4	100,0
Total	Recuento	68	48	45	118	93	372
	% en banco principal	18,3	12,9	12,1	31,7	25,0	100,0

El valor p del test chi cuadrado es igual a 0,068 (menor que 0,10), lo que muestra una tendencia hacia la significación estadística, pero no es significativa en el nivel 0,05.

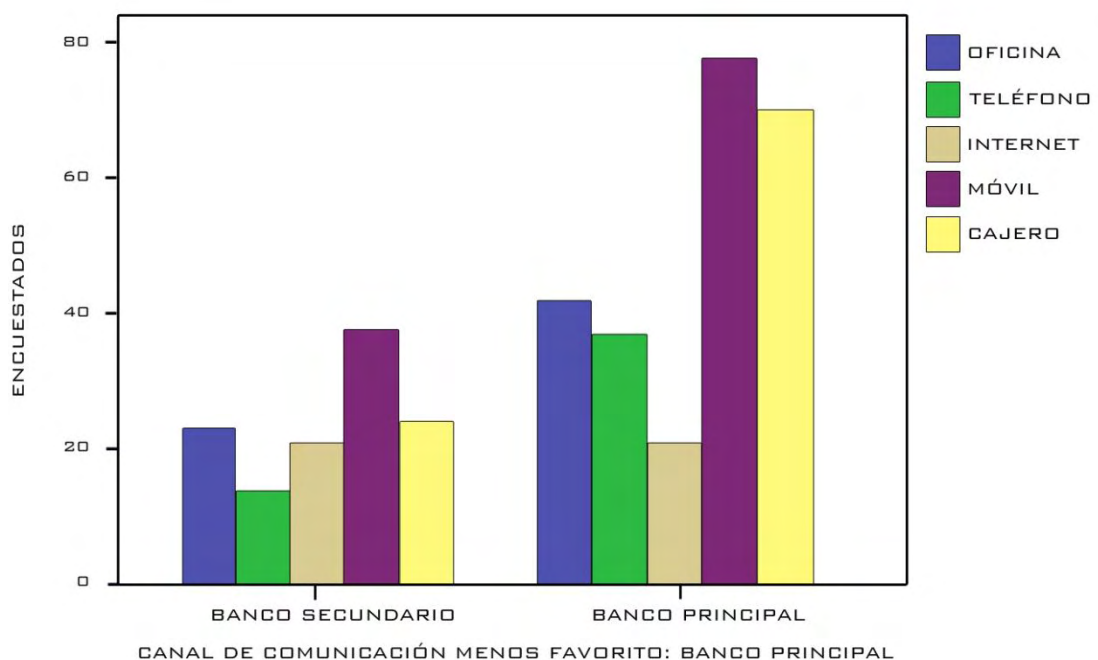
Ya hemos dicho que tanto el canal móvil como los cajeros automáticos son los canales de comunicación menos preferidos, ya que sólo un número muy pequeño de clientes los elige.

Los clientes que tienen ChannelBank como banco secundario prefieren mas los cajeros automáticos que los clientes que usan ChannelBank como banco principal, ya que éstos los eligen un 27,4% más de veces.

El caso contrario ocurre con el canal de Internet. Los clientes que utilizan ChannelBank como banco principal eligen el canal de Internet como peor canal para interactuar con el banco tan sólo un 9,1% de las veces, frente al 18,3% de los clientes que lo utilizan cuando usan ChannelBank como banco secundario.

Esto puede ser debido a que el uso se facilita con la práctica, por lo que los clientes que usan ChannelBank más estarán más acostumbrados a este canal que los que no lo usan tan habitualmente.

Con lo cual, parece que los clientes que usan ChannelBank como banco principal son clientes que están más cómodos usando la tecnología.



### ***La antigüedad en el banco como predictora en la elección de canal menos favorito***

Comparamos el número de años que el cliente lleva siendo cliente de ChannelBank con los canales de comunicación que utiliza el cliente.

<b>Canales</b>							
	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>et</b>	<b>gl</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Oficina</b>	70	7,37	2,227	0,266	4	2,059	0,086
<b>Teléfono</b>	49	8,22	2,733	0,390	380	--	--
<b>Internet</b>	46	8,07	2,471	0,364	--	--	--
<b>Móvil</b>	122	8,24	2,321	0,210	--	--	--
<b>Cajero</b>	98	8,43	2,721	0,275	--	--	--
Total	385	8,11	2,498	0,127	--	--	--

Las medias indican que quien elige la oficina como el canal de comunicación menos favorito tiende a ser un cliente más reciente de ChannelBank. Pero la diferencia no obstante no es significativa estadísticamente, el número de años como cliente de ChannelBank no afecta la elección de canal menos favorito.

### ***El tipo de transacción como predictor del canal menos preferido***

En las filas vemos la probabilidad de que se utilice el canal para transacciones operativas e informativas. En las columnas tenemos cada uno de los canales elegidos como menos favoritos.

<b>Probabilidad de uso para transacciones informativas y operativas</b>	<b>Oficina</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Internet</b>	<b>Móvil</b>
	Media	Media	Media	Media
	N	N	N	N
	$\sigma$	$\sigma$	$\sigma$	$\sigma$
inf_Oficina	<b>0,0558</b>	0,3637	0,4849	0,2431
	66	45	42	118
	0,17267	0,43202	0,47205	0,38292
	0,2727	<b>0,0163</b>	0,2890	0,1318
inf_Telephone	66	45	42	118
	0,40090	0,07675	0,40511	0,30051

inf_Internet	0,5073 66	0,4904 45	<b>0,0673</b> 42	0,5619 118
	0,45691	0,43769	0,22916	0,44850
inf_cell	0,0431 66	0,0185 45	0,0159 42	<b>0,0038</b> 118
	0,18347	0,07082	0,10287	0,02935
ope_Oficina	0,1365 58	0,3178 43	0,5721 37	0,2704 99
	0,29481	0,45253	0,48835	0,40262
ope_Telephone	0,2011 58	<b>0,0000</b> 43	0,2523 37	0,1180 99
	0,37399	0,00000	0,41689	0,30581
ope_Internet	0,5417 58	0,4961 43	<b>0,0405</b> 37	0,5485 99
	0,46810	0,48861	0,18175	0,45964
ope_cell	0,0345 58	0,0000 43	0,0000 37	0,0025 99
	0,18406	0,00000	0,00000	0,02513

Ya que necesitamos comparar más de dos medias, hemos de realizar un test Anova en una dirección, para analizar la varianza y poder determinar si hay alguna diferencia significativa entre las medias.

Anova			
	gl	F	P
<b>perc_inf_Oficina</b>	2	20,835	<b>0,000</b>
	150		
	152		
<b>perc_inf_Telephone</b>	2	9,461	<b>0,000</b>
	150		
	152		
<b>perc_inf_Internet</b>	2	17,769	<b>0,000</b>
	150		
	152		
<b>perc_inf_cell</b>	2	0,665	0,516
	150		
	152		
<b>perc_ope_Oficina</b>	2	13,079	<b>0,000</b>
	135		
	137		
<b>perc_ope_Telephone</b>	2	7,141	<b>0,001</b>
	135		
	137		
<b>perc_ope_Internet</b>	2	18,040	<b>0,000</b>
	135		
	137		
<b>perc_ope_cell</b>	2	1,398	0,251
	135		
	137		

Los clientes que eligen las oficinas como el canal de comunicación menos preferido tienden a usarlas con menor probabilidad para transacciones operativas e informativas. Además, si comparamos este grupo de clientes con los que eligen la banca telefónica, Internet y los teléfonos móviles, siguen teniendo la probabilidad más baja de usar la oficina para cada tipo de transacción.

Las comparaciones que realizamos con el teléfono móvil no fueron significativas. El teléfono móvil es el canal de comunicación menos utilizado, de forma que no encontramos ninguna asociación entre el uso y la preferencia.

#### 4.10.7 Variables que influyen en la elección de canal menos favorito

Así como se había pedido a los clientes exponer las razones por las que elegían un canal como más favorito, también les pedimos aquellas por las que elegían un canal como el menos favorito. Con todas las respuestas se realizó una codificación de las 30 razones principales, que son las que se recogen a continuación.

P.A.20.D.2 ¿Cuál es el peor canal que percibe para interactuar con ChannelBank?						
Razones	Oficina	Teléfono	Internet	móvil	Cajero	Total
Impersonal.	3	6	3	7	22	41
Limitado.	4	2	0	8	27	41
Falta de información.	1	6	5	15	7	34
Inseguro.	0	1	9	7	15	32
No puedo confiar en él.	0	3	8	12	7	30
Complejidad.	2	5	1	17	3	28
Tiempo.	25	3	0	0	0	28
No le gusta.	1	4	6	10	5	26
Distancia.	23	1	0	0	1	25
Inconveniencia.	6	1	0	9	3	19
No uso.	0	2	3	8	3	16
Precio.	0	4	0	8	1	13
Velocidad.	6	4	1	0	2	13
Servicio al cliente.	4	2	0	0	2	8



Horario.	8	0	0	0	0	8
No es útil.	0	1	0	6	1	8
Frío.	0	2	3	0	2	7
Poco uso.	1	0	0	6	0	7
Miedo.	0	0	3	1	2	6
Tradición.	0	1	1	3	0	5
No está disponible.	1	1	0	1	2	5
No hay necesidad de uso.	1	0	0	2	1	4
No puede.	1	1	0	1	1	4
No adopción.	0	1	1	1	0	3
Edad.	0	0	0	2	0	2
Dificultades.	0	0	0	1	0	1
Familia.	0	0	1	0	0	1
Estilo de vida.	0	0	0	0	1	1
No adopción.	0	0	1	0	0	1
No está interesado.	0	1	0	0	0	1
Otros.	0	1	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>110</b>	<b>90</b>	<b>356</b>

Cuando los clientes seleccionan la oficina como el canal de comunicación menos favorito, lo hacen principalmente por el tiempo que lleva el ir hasta allí y la distancia a su lugar de trabajo o su casa.

Cuando se trata del teléfono, las razones varían y se encuentran más esparcidas. Los clientes perciben el canal como impersonal y les falta información sobre el uso del mismo. Además, lo consideran complejo en su uso.

Para Internet, las razones principales también varían bastante, siendo la inseguridad y la falta de confianza en el canal las que priman, seguidas por el desagrado que les produce el canal.

Como era de esperar, nos encontramos con más razones únicas para los canales que menos gustan a los clientes de ChannelBank, los teléfonos móviles y los cajeros automáticos. En el caso de los teléfonos móviles, los clientes perciben el canal como difícil de usar (17 de los encuestados). A esta razón siguen la falta de información, la falta de confianza y simplemente el desagrado general.

Para los cajeros automáticos, la razón fundamental es que el canal tiene una gran limitación funcional, hecho que apunta alrededor de un tercio de los encuestados. La segunda y tercera son la percepción de los cajeros automáticos como un canal impersonal e inseguro.

#### **4.10.8 Conclusiones sobre la elección de canal menos favorito**

El canal de comunicación que causa mayor disgusto a los clientes de ChannelBank es el móvil, seguido por los cajeros automáticos. Entre ambos se reparten más del 40% de los clientes del banco. También encontramos un gran porcentaje de clientes (20,5%) que no expresa disgusto por ningún canal de comunicación.

Las razones que tienen un mayor peso en la elección de la oficina como canal de comunicación menos favorito son el tiempo y la distancia a casa o al trabajo. Los clientes van a la oficina por la necesidad de realizar la transacción por ese canal, pero lo perciben como un canal lento. En este sentido, el cliente número 7 apunta la falta de tiempo para ir a la oficina bancaria y la elección de Internet. La atención a los niños coarta el ir a las sucursales y empuja a utilizar Internet durante el día. Esos clientes sienten como ChannelBank les hace la vida más fácil, al permitirles llevar a cabo las operaciones por medio de la Red y ahorrarles así el tiempo de ir a una sucursal: ***Cuando tienes niños, tu tiempo está más limitado, entonces o bien tienes esto que te hace la vida más fácil o tienes que ir al banco y luego, que no siempre puedes hacerlo.***

La banca telefónica se percibe como un canal que no permite al cliente tener control sobre sus propias finanzas. Además, no les gusta por miedo a cometer errores que no pueden corregir. A los clientes a quienes no les gusta este canal lo perciben como complejo e impersonal y algunos apuntan la falta de información para poder usarlo correctamente. Este canal es menos preferido por los usuarios que

utilizan Internet, acostumbrados a la velocidad y la comodidad de este medio. El cliente número 1 dice en este sentido: *La banca telefónica es tan aburrida, si tengo que utilizarla porque no hay otra opción, entonces llamo al 90 no sé lo que, 1313... Es un canal que no, no me satisface... Tengo que dar el DNI, el código de acceso; luego tengo que esperar hasta que esta señora me diga todas las opciones. Cuando la consigo... No, prefiero hacer todo en la página (Internet)*. El cliente número 9 habla de la falta de confianza que le despierta el canal y las razones de esa falta de confianza: *No me fío del teléfono porque no lo veo; (con Internet) veo lo que hago; (con Banca Telefónica) no veo con quién hablo*. El cliente número 16 también habla de la falta de confirmación escrita: *No lo puedes imprimir si utilizas el teléfono. Internet es más operativo*.

Las razones que aluden los clientes cuando no les gusta Internet es la inseguridad percibida del canal, el miedo a no poder corregir errores que puedan realizar, la falta de control y la falta de confianza. Nos encontramos varios comentarios de los clientes números 5, 11 y 12. En lo que respecta a la falta de control, la negociación no es posible en Internet, *un simulador no negocia*. Nos encontramos además con otro cliente que no usa Internet y que dice: *Prefiero hablar con personas, si tengo problemas al pagar un recibo, puedo pedirle a la persona que lo retenga hasta una fecha y un ordenador no te hace esto*. Por lo tanto, los ordenadores son cómodos y rápidos, pero no comprenden las necesidades particulares de una persona; para esto la oficina o los operadores de banca telefónica son mejores. A este respecto, el cliente número 5 dice: *No tengo ningún problema en saber que lo que estoy haciendo está bien hecho (por medio de la tecnología), pero prefiero a la gente, no me preguntes por qué*.

Ya hemos dicho que el teléfono móvil es el canal que menos gusta a los clientes de ChannelBank. Las razones que aluden son respecto al poco control sobre las finanzas personales, el precio, la falta de seguridad y de confianza y la falta de información sobre su uso.

Algunos clientes también lo perciben como difícil de usar. En las entrevistas en profundidad nos encontramos numerosos ejemplos de estas razones. A continuación señalamos algunos de ellos:

- **Falta de información:** No conozco muy bien cómo funciona, recibí información sobre ello, pero no lo encontré interesante.
- **Falta de confianza, frialdad:** Creo que es muy frío (recibir mensajes sobre productos o servicios), es como una máquina programada que envía la misma carta a 500 000 clientes. Prefiero hablar con gente y que me digan las ventajas e inconvenientes y, según mi perfil, más o menos conservador, lo que sería más aconsejable para mí.
- **Control:** Recibir mensajes de texto que dicen: Invierte el dinero en no sé qué me da la sensación de que estoy metiendo el dinero en un sitio que no tiene ni cara ni voz (...). **Los mensajes de texto o el correo no** me convencen.
- **Confianza:** No me gusta recibir ningún mensaje de texto. Cuando estoy buscando algo sé con quién tengo que hablar.

Por último, el cajero automático es un canal que no permite el control sobre las finanzas personales, resulta impersonal e inseguro. En las entrevistas en profundidad los clientes hablaron de la falta de seguridad y de la piratería que existe alrededor de los cajeros automáticos. Por estas razones son percibidos como canales inseguros.

En muchos estudios sobre la adopción de tecnología se ha detectado que el no percibir soporte o ayuda sobre el canal en particular es una barrera a la adopción. Incluimos la pregunta **“ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con**

**este canal” precisamente para detectar si ocurría así con los canales tecnológicos de este banco.** En todos los casos, los resultados de las medias son siempre superiores a 3 y las desviaciones estándar son las más bajas de la batería de preguntas, lo que indica que este banco tiene a disposición de los clientes los mecanismos necesarios para ayudarlos a la adopción de la tecnología.

#### ***4.11 Canal para las comunicaciones de marketing y publicidad***

La última pregunta de la encuesta buscaba determinar qué canal de comunicación preferían los clientes para recibir información general o publicidad sobre los productos y los servicios de ChannelBank. Lo que queríamos investigar era si el uso de los nuevos canales de comunicación influía también en los canales de comunicación utilizados para el marketing y la publicidad. Para ello utilizamos la siguiente pregunta:

***P.A.22: ¿Qué canal de comunicación prefiere para recibir información o anuncios sobre productos y servicios de ChannelBank?***

En este caso los clientes se encontraban con una serie de respuestas cerradas para elegir:

*Carta en el domicilio.*

*Correo electrónico.*

*SMS o mensaje de texto.*

*Móvil.*

*Fax.*

*Empleado de ChannelBank.*

*Banca telefónica.*

*Radio, televisión, revista, periódico.*

*Otros:*

*Ninguno.*

*Ns/Nc.*

Los resultados de esta pregunta se incluyen en el siguiente cuadro:

P.A.22.1 Canal de marketing				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
<b>Internet</b>	99	18,4	18,7	18,7
<b>Carta a domicilio</b>	230	42,7	43,5	62,2
<b>Correo electrónico</b>	117	21,7	22,1	84,3
<b>SMS</b>	22	4,1	4,2	88,5
<b>Móvil</b>	17	3,2	3,2	91,7
<b>Empleado de ChannelBank</b>	22	4,1	4,2	95,8
<b>Banca telefónica</b>	9	1,7	1,7	97,5
<b>Medios de comunicación de masas</b>	7	1,3	1,3	98,9
<b>Otros</b>	6	1,1	1,1	100,0
<b>Total</b>	529	98,1	100,0	--
<b>Valores perdidos</b>	10	1,9	--	--
Total	539	100,0	--	--

El canal de comunicación preferido para recibir información de ChannelBank es la carta en el domicilio, seguida del correo electrónico y de Internet.

Resulta sorprendente que precisamente los medios de comunicación de masas sean el canal menos preferido para campañas de marketing o publicidad. No obstante, importa destacar que ChannelBank es, sin lugar a dudas, uno de los bancos que gasta menos dinero en publicidad, en comparación con otros bancos de su tamaño; así es muy posible que ésta sea una razón de que no se seleccionen en más casos los canales de comunicación de masas.

Para comprender mejor el canal que prefieren los clientes, vamos a agrupar las respuestas por cada canal de comunicación.

Canal de marketing	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
<b>Internet/correo electrónico</b>	216	40,1	41,3	41,3
<b>Carta a domicilio</b>	230	42,7	44,0	85,3
<b>Móvil y mensaje de texto</b>	39	7,2	7,5	92,7
<b>Empleado de ChannelBank</b>	22	4,1	4,2	96,9
<b>Banca telefónica</b>	9	1,7	1,7	98,7
<b>Medios de comunicación de masas</b>	7	1,3	1,3	100,0
<b>Total</b>	523	97,0	100,0	--
<b>Valores perdidos</b>	16	3,0	--	--
Total	539	100,0	--	--

Y ahora relacionamos esta variable con la estratificación que hemos empleado durante todo el análisis y realizamos una tabulación cruzada entre el canal de marketing que eligen los encuestados y los canales que utilizan:

marketingchnl * Multicanal Tabulación cruzada								
	Oficina	Internet	Oficina + Internet	Oficina + Teléfono/Móvil	Internet + Teléfono/Móvil	Teléfono/Móvil	Multicanal	Total
<b>Internet/correo electrónico</b>	16	8	16	15	38	7	116	<b>216</b>
<b>%</b>	7,4	3,7	7,4	6,9	17,6	3,2	53,7	
<b>Carta a Domicilio</b>	46	9	12	63	15	21	64	<b>230</b>
<b>%</b>	20,0	3,9	5,2	27,4	6,5	9,1	27,8	
<b>Móvil y SMS</b>	1	0	0	13	5	4	16	<b>39</b>
<b>%</b>	2,6	0,0	0,0	33,3	12,8	10,3	41,0	
<b>Empleado de ChannelBank</b>	5	2	1	7	2	0	5	<b>22</b>
<b>%</b>	22,7	9,1	4,5	31,8	9,1	0,0	22,7	
<b>Banca telefónica</b>	2	0	0	4	0	2	1	<b>9</b>
<b>%</b>	22,2	0,0	0,0	44,4	0,0	22,2	11,1	
<b>Medios de comunicación de masas</b>	0	0	0	3	1	0	3	<b>7</b>
<b>%</b>	0,0	0,0	0,0	42,9	14,3	0,0	42,9	
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>105</b>	<b>61</b>	<b>34</b>	<b>205</b>	<b>523</b>
<b>%</b>	<b>13,4</b>	<b>3,6</b>	<b>5,5</b>	<b>20,1</b>	<b>11,7</b>	<b>6,5</b>	<b>39,2</b>	<b>--</b>



Test Chi cuadrado<sup>40</sup>

	Valor	gl	Asymp. Sig. (2 colas)
<b>Chi cuadrado Pearson</b>	95,978(a)	18	0,000
<b>Ratio de probabilidad</b>	106,524	18	0,000
<b>Asociación lineal</b>	15,694	1	0,000
<b>N casos válidos</b>	<b>507</b>	--	--

El canal de comunicación de marketing está significativamente relacionado con la multicanalidad; no obstante, la dirección de esta influencia necesita una mayor investigación, que incluimos más abajo.

<b>Variables</b>	<b>Internet /correo electrónico</b>	<b>Carta a domicilio</b>	<b>Móvil y SMS</b>	<b>Empleado ChannelBank</b>	<b>F o <math>\chi^2</math></b>	<b>p</b>
<b>Edad</b>						
N	216	230	39	22	5,957	<b>0,001</b>
Media	41,36	47,57	42,92	46,00		
SD	14,316	17,067	11,953	20,506		
Sexo: Hombres	143 43,9%	144 44,2%	26 8%	13 4%	0,983	0,805
Sexo: Mujeres	73 40,3%	86 47,5%	13 7,2%	9 5%		
Cuadrante I	71 40,1%	83 46,9%	14 7,9%	9 5,1%	3,231	0,954
Cuadrante II	53 41,7%	59 46,5%	11 8,7%	4 3,1%		
Cuadrante III	44 44,4%	44 44,4%	8 8,1%	3 3%		
Cuadrante IV	48 46,2%	44 42,3%	6 5,8%	6 5,8%		
<b>Banco principal</b>	151 46,6%	134 41,4%	27 8,3%	12 3,7%	10,918	<b>0,012</b>
<b>Antigüedad como cliente</b>	216 7,62 2,306	230 8,47 2,845	39 8,51 1,931	22 8,45 2,668	4,650	<b>0,003</b>
Peculio	215 2,94 1,111	227 2,87 1,042	38 2,84 0,916	22 2,68 0,894	0,488	0,691

<sup>40</sup> Las medidas Chi cuadrado evalúan la diferencia entre los números observados y los que existirían si no hubiera ningún tipo de relación (la hipótesis nula). Una vez que se realiza este test, utilizamos el valor p para decidir si la relación observada es estadísticamente significativa y se puede transferir a la población general.

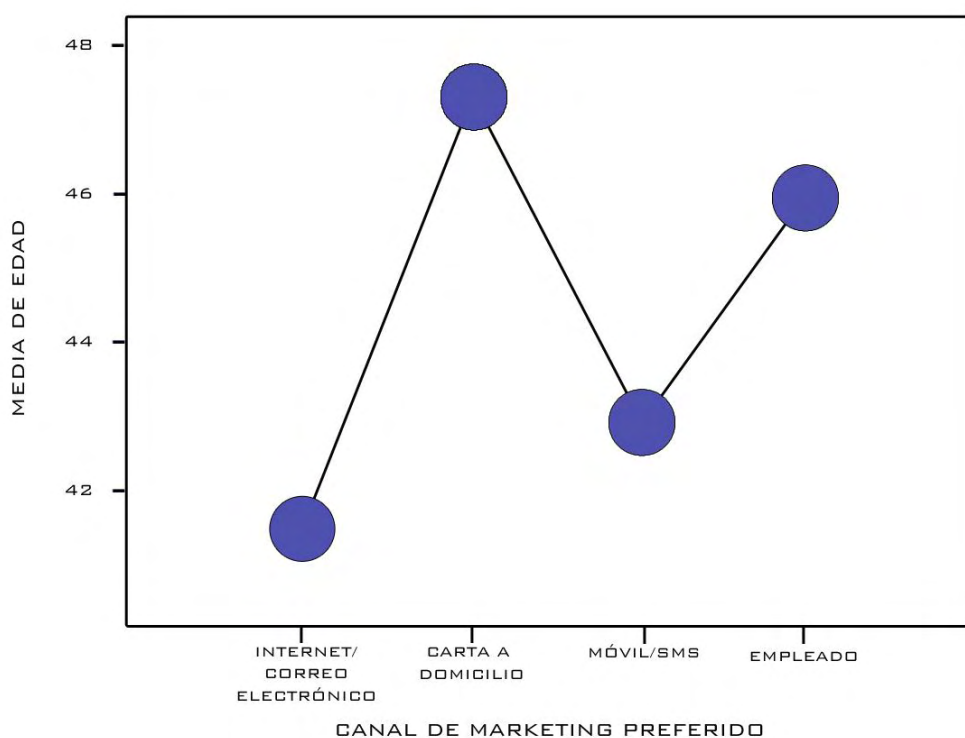
Beneficio por cliente	216 553,434999 1175,116846 0	230 538,714565 719,69208 22	39 559,0705 13 816,17101 55	22 353,634091 293,06235 20	0,309	0,819
<b>Número de productos</b>	212 3,25 1,431	226 3,20 1,350	39 3,74 1,229	22 3,09 1,231	1,876	<b>0,133</b>
<b>Transacciones informativas</b>	216 3,53 1,488	230 2,66 1,526	39 3,05 1,538	22 3,23 1,824	12,205	<b>0,000</b>
<b>Transacciones operativas</b>	216 1,69 1,043	230 1,28 1,095	39 1,49 1,023	22 1,68 1,211	5,714	<b>0,001</b>
Provincia: Pequeña-mediana	66 41,5%	74 46,5%	9 5,7%	10 6,3%	4,740	0,578
Provincia: Grande	149 42,9%	156 45%	30 8,6%	12 3,5%		
<b>Oficina Banca Telefónica</b>	6 75%	2 25%	0 0%	0 0%	18,947	<b>0,004</b>
<b>Red de Oficinas</b>	197 40,6%	227 46,8%	39 8%	22 4,5%		
<b>Oficina Internet</b>	13 92,9%	1 7,1%	0 0%	0 0%		
<b>Innovación</b>	215 3,95 1,141	223 2,93 1,422	39 3,82 1,211	21 3,43 1,568	23,650	<b>0,000</b>
<b>Influencia social</b>	202 3,98 1,010	215 3,49 1,253	39 4,08 1,109	20 3,35 1,226	8,240	<b>0,000</b>
Satisfacción	215 4,37 0,826	230 4,30 0,981	39 4,49 1,073	22 4,36 0,848	0,539	0,656
<b>Importancia multicanal</b>	216 4,66 0,626	225 4,36 0,972	39 4,59 0,850	19 4,11 1,197	6,307	<b>0,000</b>
<b>Interacción personal</b>	212 4,29 0,880	227 4,43 0,959	39 4,26 1,208	22 4,55 0,800	1,295	<b>0,275</b>
<b>Acceso 24 horas</b>	215 4,57 0,845	228 4,25 1,059	39 4,72 0,759	21 3,81 1,167	6,307	<b>0,000</b>
<b>Conocimiento previo</b>	212 3,36 1,186	223 3,31 1,405	39 3,46 1,354	21 3,14 1,236	1,295	<b>0,275</b>
<b>Complejidad</b>	215 1,93 1,150	223 2,91 1,400	38 2,87 1,398	20 2,65 1,387	21,933	<b>0,000</b>
Confianza	216 4,34 0,826	230 4,37 0,919	39 4,44 0,754	22 4,64 0,492	0,866	0,459

Ahora incluimos aquellas variables que son significativas después de realizar los test pertinentes.

#### 4.11.1 Variables que predicen la elección de canal para comunicaciones de marketing y publicidad

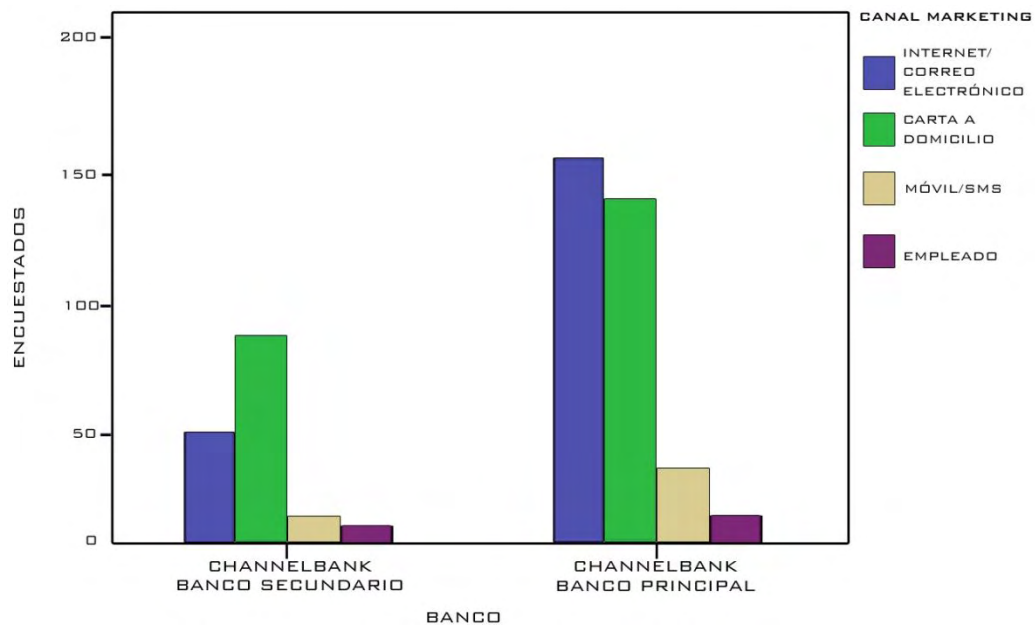
A continuación se analizan las variables que tenemos de los encuestados, como predictoras o no de canal de marketing y publicidad preferido para la oferta de productos y servicios de ChannelBank

##### *La edad como predictora en la elección de canal de marketing*



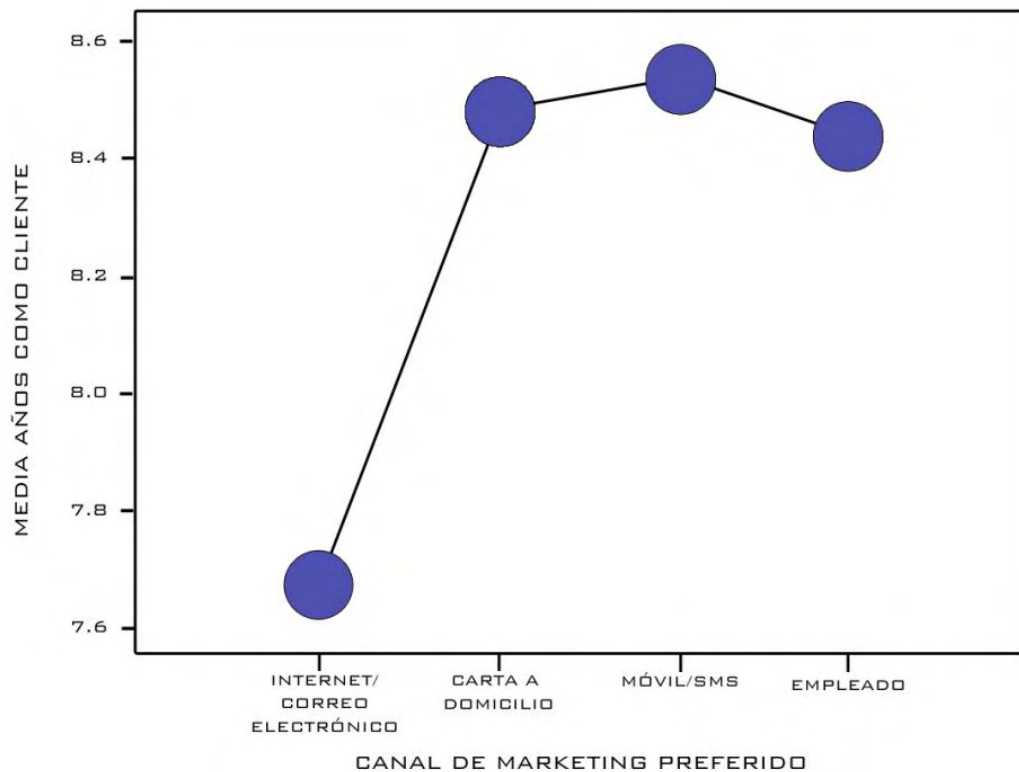
Tal y como era de esperar, cuanto mayor es el cliente de ChannelBank más prefiere los medios de comunicación de masas tradicionales. La carta en el domicilio y el empleado de ChannelBank que le informen de las promociones o productos y servicios del banco son medios favoritos. Por otro lado, los clientes más jóvenes prefieren Internet, el correo electrónico, el teléfono móvil y los mensajes de texto significativamente más que los mayores.

### ***El banco principal como predictor de canal de marketing***



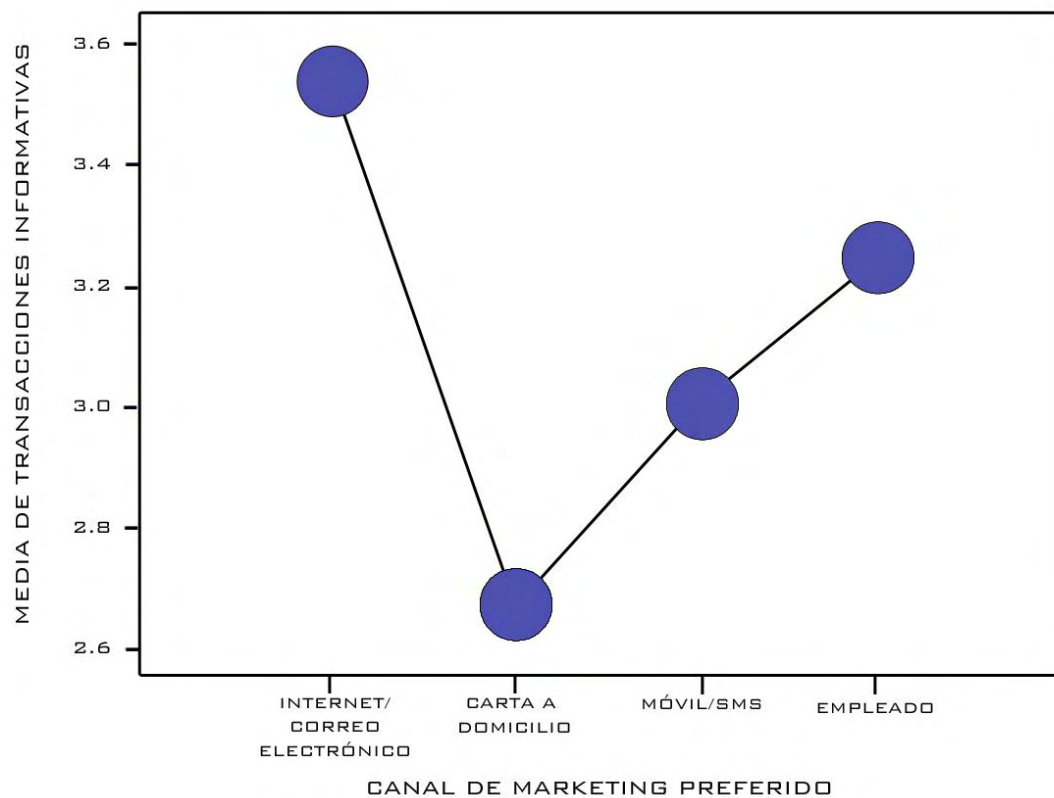
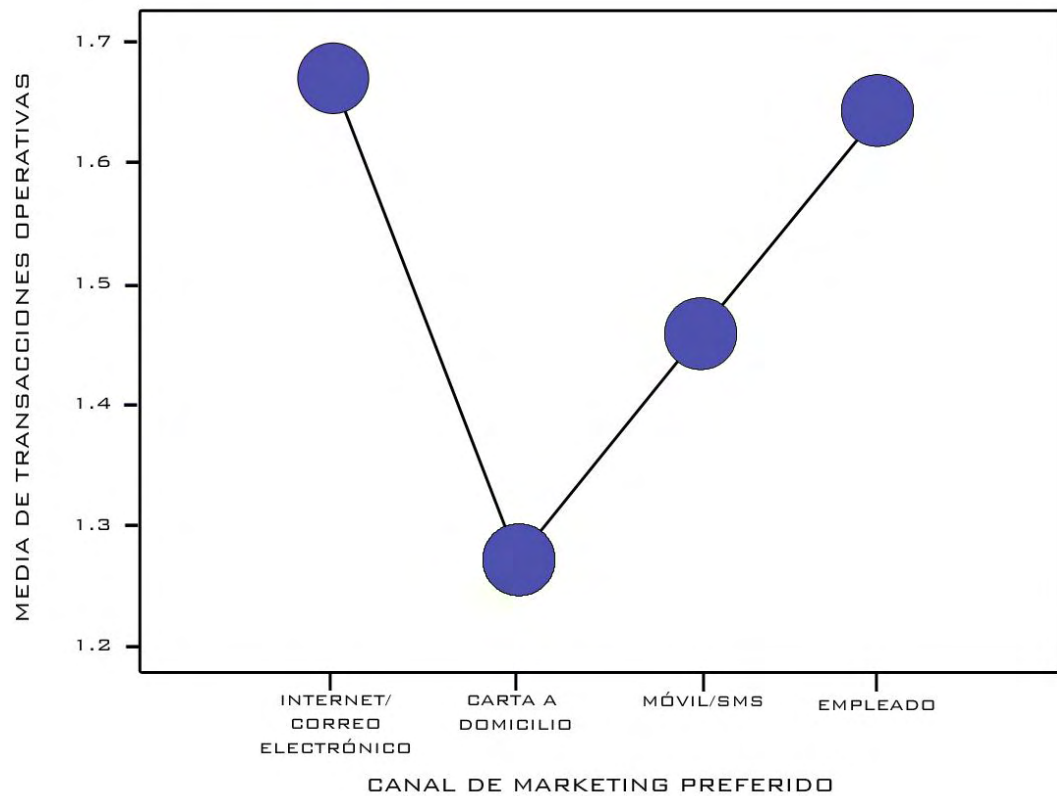
En este cuadro, vemos la comparación entre los clientes que tienen ChannelBank como banco principal, a la derecha, y los clientes que utilizan ChannelBank como banco secundario. En el primer caso, el canal favorito es Internet/correo electrónico, seguido de la carta a domicilio, el mensaje de texto en el teléfono móvil y el empleado de ChannelBank. En el segundo, el canal de comunicación preferido para recibir información sobre productos y servicios de ChannelBank es la carta en el domicilio, seguida de Internet/correo electrónico.

### ***La antigüedad del cliente como predictora de la elección de canal de marketing***



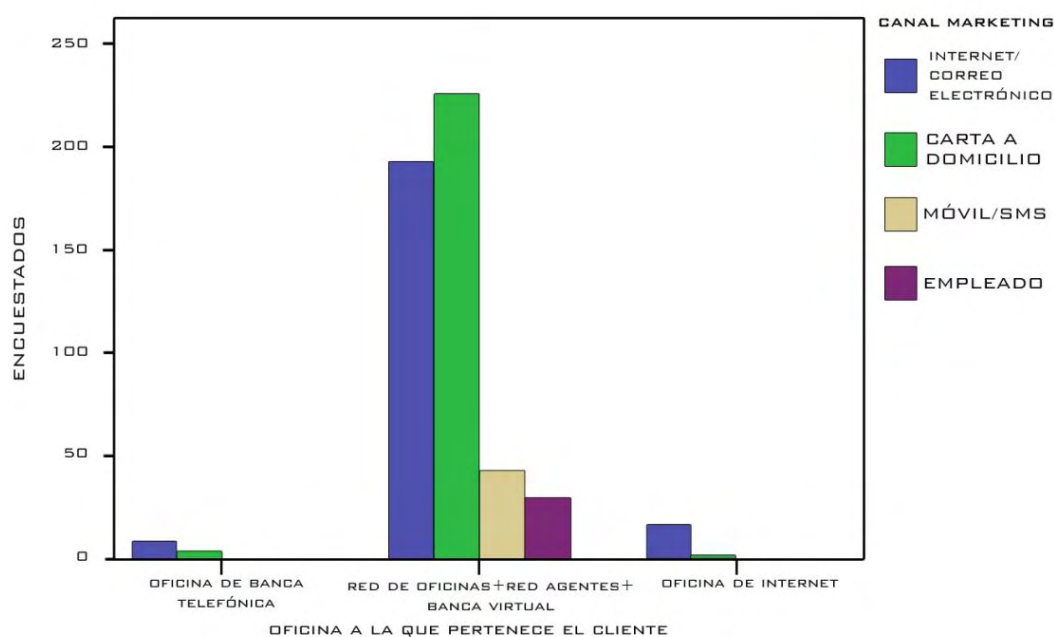
Los clientes más antiguos de ChannelBank prefieren la carta en el domicilio, el mensaje de texto al móvil y el empleado de ChannelBank a Internet y el mail. Los que llevan menos tiempo como clientes prefieren Internet y el mail.

### ***El tipo de transacción como predictor del canal de marketing***



En los cuadros anteriores vemos cómo la gente que realiza menos transacciones informativas y operativas prefiere recibir la carta en el domicilio, antes que el resto de canales de marketing.

### ***La Oficina a que pertenece el cliente como predictora del canal de marketing***

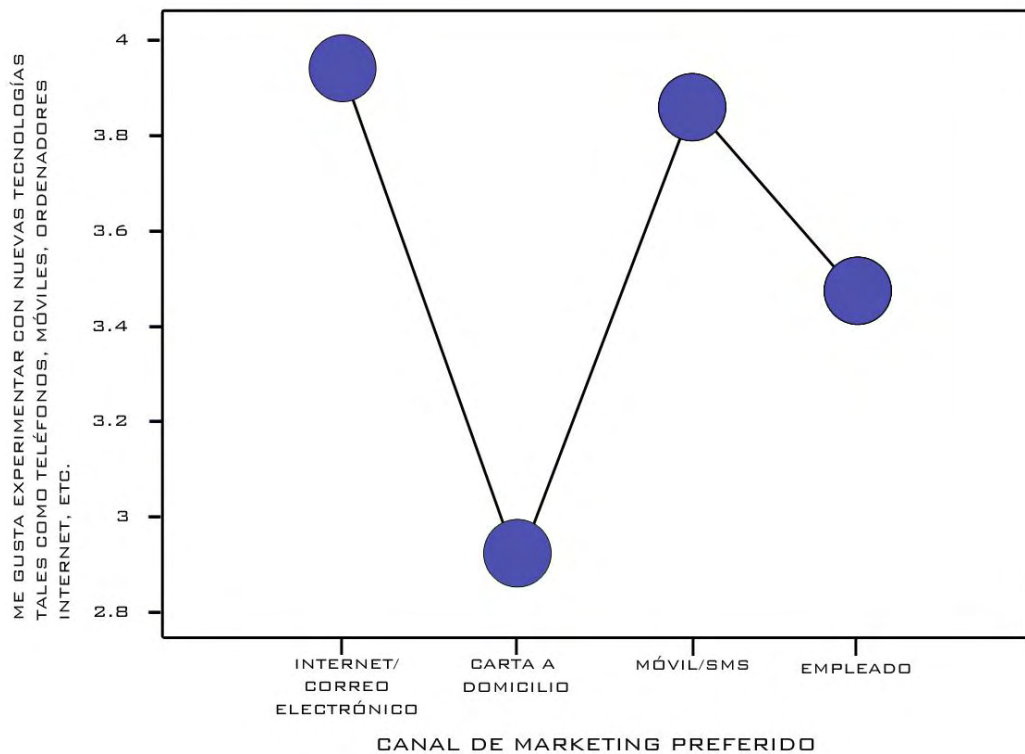


En el cuadro anterior, vemos que, cuando los clientes pertenecen a la Oficina de Banca Telefónica, prefieren Internet y los correos electrónicos el 75% de las veces y la carta en el domicilio el 25% de las veces.

El 46,8% de los clientes que pertenecen a una sucursal bancaria prefiere la carta a domicilio, seguida por Internet y el correo electrónico (40,6%) como segundo canal de comunicación.

Cuando pertenecen a Internet el 92,9% de las veces prefieren Internet y los correos electrónicos a cualquier otro canal.

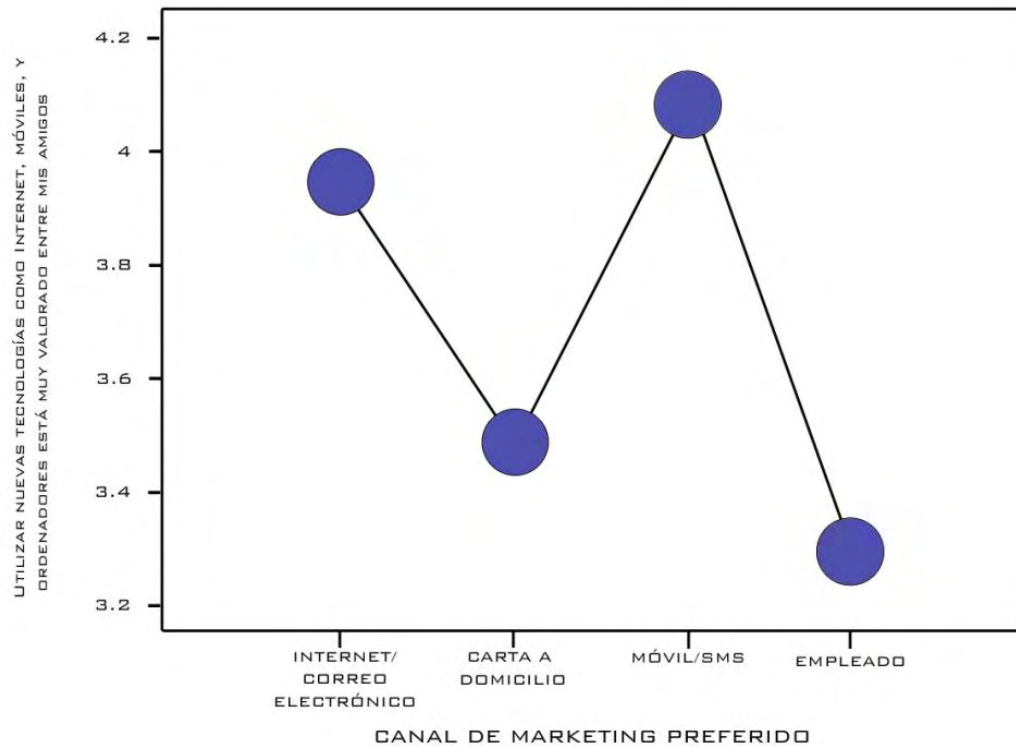
### ***El grado de innovación como predictor del canal de marketing***



Cuanto mayor es el nivel de innovación de un cliente más va a preferir canales de comunicación más modernos y que tengan que ver con la tecnología. La carta en el domicilio es la forma que gusta menos para recibir información.

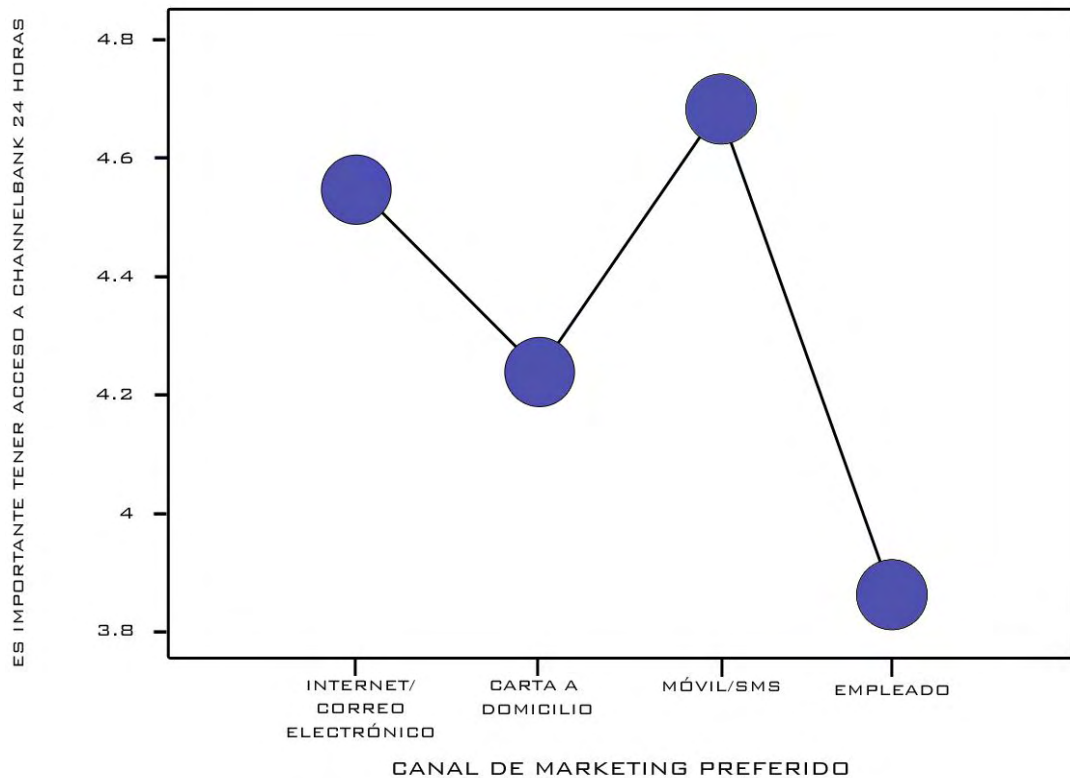


### ***La influencia social como predictora del canal de marketing***



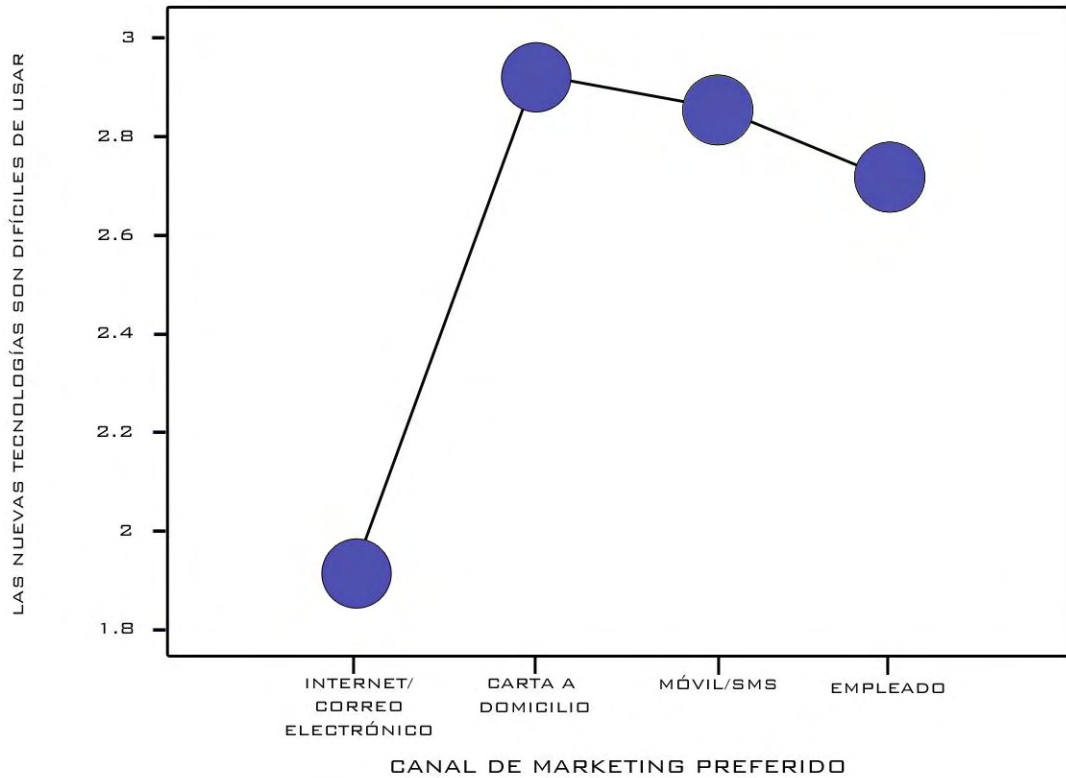
Aquellos clientes que tienen un mayor grado de influencia social valoran métodos relacionados con la tecnología, cuando se trata de recibir información y publicidad de ChannelBank.

### ***El acceso al banco 24 horas como predictor del canal de marketing***



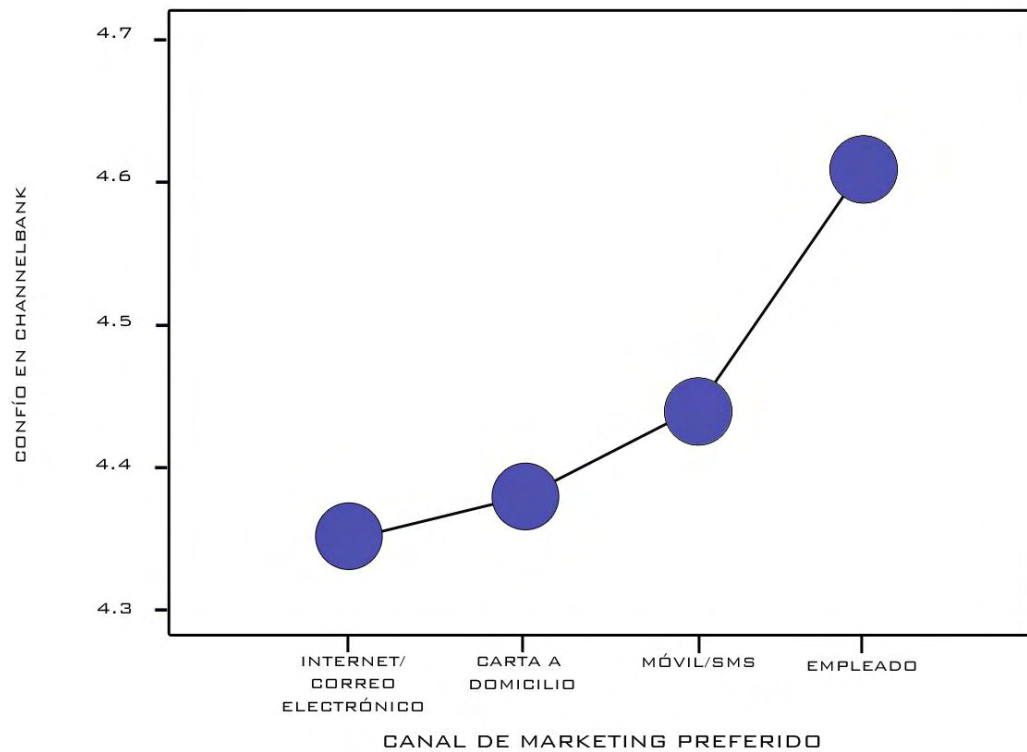
Lo mismo ocurre con aquéllos que valoran el acceso al banco 24 horas, cuanto más valoran el acceso constante al banco valoran menos al empleado de ChannelBank.

### ***La complejidad de uso como predictora del canal de marketing***



Los clientes que perciben la tecnología como difícil de usar prefieren recibir comunicaciones del banco que no tengan que ver con nuevas tecnologías como Internet o el correo electrónico.

### ***La confianza como predictora del canal de marketing***



Aunque la confianza es un valor no significativo, sí vemos que hay una relación entre el nivel de confianza en el banco y la preferencia por recibir información del empleado de ChannelBank.

#### **4.11.2 Conclusiones sobre el canal preferido para las comunicaciones de marketing y publicidad**

La conclusión quizás más sorprendente de este apartado es la repercusión que tienen los nuevos canales de comunicación tecnológicos en la preferencia para las comunicaciones de marketing y publicidad. Sorprende que los canales que tienen menos preferencia sean los medios tradicionales de comunicación de masas. Si bien en los años ochenta hubo una gran saturación de las cartas a domicilio, parece que hoy es el vehículo directo preferido para los clientes de ChannelBank, con un 43,8%. La carta a domicilio tiene sin duda un gran valor para el cliente de banco, ya que es un comprobante que perdura de las transacciones económicas que ese cliente ha realizado. Quizás nunca lleguemos a acostumbrarlos a recibir información tan importante por vía electrónica. ChannelBank realiza en muchas ocasiones comunicaciones publicitarias junto con los extractos mensuales o anuales a los clientes, así que no sorprende que la carta sea el medio favorito.

A la carta hace referencia el cliente número 2, como forma de iniciar una interacción con el banco: *Me gusta saber con quién estoy tratando; de todas las maneras, no voy tanto al banco. Para mí es más importante que me llamen para decirme: “Está en número rojos, venga para resolverlo”; así es que no tienes que esperar a que te llegue la carta a casa dentro de 15 días, para saber que tienes números rojos en la cuenta. Me gusta que haya una buena relación, no una amistad, pero ellos son conscientes de esos temas y te llaman.*

A este medio le sigue muy cerca el correo electrónico, con un 22,1% de preferencia, e Internet, con un 18,7 de los clientes. La ventaja del correo electrónico y de Internet es la instantaneidad. Si se recibe una oferta de un producto o servicio, se puede actuar instantáneamente sobre ella. A esto se refiere el cliente número 20; al preguntarle por el

canal de comunicación por el que le gusta ser informado, dice que el móvil, porque es más barato y puede verlo a cualquier hora. No tiene tiempo para tantas cartas.

La edad es una de las variables que influyen en la elección de canal de comunicación de marketing y publicidad. Cuanto mayor es el cliente de ChannelBank, más significativa es la preferencia por los medios de comunicación de masas tradicionales con respecto a los medios de comunicación tecnológicos.

Los clientes que usan ChannelBank como banco principal prefieren Internet y el correo electrónico como medio para las comunicaciones de marketing y publicidad. Por otra parte, los que utilizan ChannelBank como secundario prefieren la carta a domicilio. Podríamos deducir que los clientes que usan ChannelBank como banco principal son tecnológicamente más avanzados que los que usan otros bancos.

Los clientes que tienen una relación más larga con ChannelBank prefieren la carta a domicilio, el mensaje de texto y al empleado de banca. Los que llevan menos tiempo prefieren Internet y el correo electrónico.

También encontramos una relación significativa entre el número de operaciones que realiza un cliente y la preferencia de canal de marketing y publicidad. Los que menos transacciones realizan, tanto operativas como informativas, prefieren la carta a domicilio, que es un medio más pasivo que el empleado de banca. En este sentido, el cliente número 20 decía en la entrevista en profundidad: ***Me informan de los productos y de las ventajas (en banca telefónica). A pesar de ello, cuando quiero hacer algo, voy al banco.***

Para recibir publicidad, los clientes más activos prefieren Internet y el correo electrónico o al empleado de banca. En el caso del

empleado de banca, es importante este descubrimiento: los clientes que prefieren al empleado de banca por encima de otros medios realizan más transacciones operativas.

La Oficina a que pertenece el cliente es otra variable significativa en este apartado. El cliente de Internet prefiere Internet y el correo electrónico el 92,9% de las veces. También ocurre algo similar con los clientes de la Oficina Telefónica, que prefieren medios electrónicos para la oferta de productos y servicios el 75% de las veces. Sin embargo, los clientes de Oficinas se dividen en dos grupos, los que prefieren la carta a domicilio a los medios electrónicos, un 46,8%, y, por otro lado, los que prefieren Internet y el correo electrónico, el 40,6%.

También hemos encontrado, realizando entrevistas en profundidad, a clientes que en muchas ocasiones inician ellos mismos la labor de buscar información sobre sus propias cuentas. Los clientes utilizan Internet para acceder antes a su información: ***No tengo que esperar a que llegue la carta a casa para ver las operaciones que he realizado*** (cliente número 3). Pero la velocidad tiene también su parte negativa; si el cliente percibe que Internet es rápida, la hipoteca por medio de Internet debería ser también rápida. Si no lo es, se frustra, ya que para él este canal es sinónimo de rapidez.

Los clientes que son más proclives a la adopción de nuevas tecnologías prefieren canales de comunicación tecnológicos, así como aquéllos que se dejan influir por su entorno social y los que valoran el acceso al banco las 24 horas. Por el contrario, los clientes que tienen la percepción de que las nuevas tecnologías son difíciles de usar eligen Internet y el correo electrónico en último lugar. Destaca que, en este caso, el mensaje de texto en el móvil esté a la altura de la carta a domicilio. Quizás porque se percibe como un canal más cercano al teléfono.

Según lo que hemos visto anteriormente, el uso de las nuevas tecnologías irrumpe fuertemente en el panorama de la comunicación entre la empresa y los clientes y varía las preferencias de estos últimos en cuanto a las comunicaciones que les llegan de la empresa.





## **Capítulo 5: Recapitulación y conclusiones**

### **5.1 *Recapitulación***

En el capítulo primero se trató la empresa, empezando por tener en cuenta la necesidad intrínseca que tiene ésta de comunicarse con los públicos a los que se dirigen. Se ha visto cómo en las últimas décadas el mundo de la empresa se ha acercado cada vez más al universo del cliente desde el Marketing y las Relaciones Públicas.

A la hora de tratar específicamente la comunicación entre la empresa y sus públicos, consideramos la comunicación comercial como una actividad estratégica de la empresa, que tiene como fin primordial la venta o el posicionamiento de una imagen corporativa determinada en la mente del cliente, pero sin tener en cuenta la experiencia directa con él. Estudiamos la relación que tiene la empresa con sus clientes desde la estrategia, la comunicación y el servicio al cliente. Más adelante nos acercamos a los nuevos medios de comunicación que las empresas ponen a disposición de sus públicos, y descubrimos que la adopción de estos medios se realiza desde la estrategia de la propia empresa, pero sin tener en cuenta las necesidades reales que tienen sus clientes de comunicarse y de usar los medios de comunicación.

Como el principal objetivo de la presente investigación era demostrar que existe un hueco entre la adopción de tecnología por parte de las empresas y las necesidades reales de sus clientes, era necesario profundizar, en un primer momento, en el fenómeno de la adopción de tecnología por parte de las empresas. La innovación empresarial, que permite a las empresas adoptar o rechazar una tecnología que pondrán a disposición de sus públicos ha sido de suma importancia para nosotros, ya que nos ha servido de base científica para analizar posteriormente este fenómeno en ChannelBank y, de esta forma, probar la hipótesis de partida de este trabajo, la de que existe un

hueco entre las necesidades comunicativas que tienen los clientes y la adopción que hacen las empresas de la tecnología que ponen a disposición de los mismos.

Descubrimos que las empresas mantienen diferentes relaciones con sus públicos, dependientes de los departamentos desde donde éstas se generan. Así, el departamento de marketing considera al receptor de la **comunicación como “cliente,” que compra y que consume** productos y servicios. Si la empresa observa a esta misma persona desde el departamento de comunicación o de publicidad, lo **considerará como “receptor” de la comunicación y, por último, si lo trata** desde los nuevos departamentos tecnológicos, como pueden ser los departamentos de Internet, de tecnología o diseño, lo llamarán **“usuario”**.

Hemos dedicado el capítulo dos de la presente investigación a explicar las tres perspectivas desde las que la empresa considera a sus públicos y las características que tienen en cuenta en cada una de esas tres facetas. Comenzábamos el capítulo dedicándonos al examen de los aspectos psicológicos del ser humano sin los cuales nos faltaría el conocimiento necesario para encontrar el vínculo de unión de esas tres dimensiones de las personas, esto es, las de consumidores, receptores y usuarios de productos, comunicación y tecnología.

La realización de este ejercicio teórico ha sido la base de la segunda parte de esta investigación, la parte experimental, en la que estudiamos ambos mundos, el de la empresa y el de sus públicos.

En este último capítulo, hacemos un repaso del trabajo que se ha realizado hasta ahora para terminar puntualizando las conclusiones finales de la presente investigación.

Desde tiempos remotos, la actividad empresarial se ha caracterizado por una rica interacción entre sus actores. A lo largo del

tiempo, y especialmente en las últimas décadas, la comunicación se ha hecho cada vez más compleja por el uso de diferentes mecanismos de comunicación como la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo u otras acciones comunicativas. Para añadir más variables a esta complejidad, los medios de comunicación de masas, medios que la empresa utilizaba tradicionalmente para llegar a sus públicos, ya no son los únicos, sino que a ellos se han añadido una serie de nuevos canales de comunicación que abren vías novedosas de interacción entre las empresas y sus públicos. Estas vías de comunicación modernas todavía no han sido lo suficientemente exploradas en cuanto a su potencial comunicativo.

Hemos visto la influencia que han tenido las enseñanzas de Taylor (Watson, 2002) en la organización empresarial de principios del siglo XX. Este autor trataba la administración de la empresa de forma científica, con departamentos diferenciados entre los que no existía comunicación. La empresa se relacionaba con sus clientes teniendo en cuenta que eran consumidores de productos o de servicios exclusivamente; cuanto mayor fuese el consumo, mayor era el beneficio empresarial.

Este consumo masivo supuso un crecimiento espectacular de las empresas pero, al mismo tiempo, un alejamiento, cada vez mayor, entre la empresa y sus públicos. La estructura empresarial se expandió más y más, creció y se complicó en gran manera. Hasta la década de los sesenta, en la que se ven atisbos de un replanteamiento de la estructura empresarial, los grandes empresarios de la época eran los iconos del éxito económico empresarial desmesurado como Rockefeller en Estados Unidos o Emilio Botín en España.

Si el objetivo del marketing es la venta y su principal arma la comunicación persuasiva por medio de la publicidad, las relaciones públicas han representado una actividad que, desde su nacimiento, ha

estado mucho más cerca del público debido a una conexión más directa con el mismo.

Recordemos que la labor del asesor de Relaciones Públicas de una empresa parte de un conocimiento de la vida cotidiana de sus clientes, de sus intereses, sus motivaciones y, en general, del universo en el que se mueven. La interpretación de esta realidad la hará en beneficio de la empresa; de ahí su labor de asesoramiento.

Esta persona asesora a la empresa mediante consejos concretos o propuestas conceptuales sobre determinadas acciones a llevar a cabo. Es un mediador que tiene, a su vez, conocimiento de la empresa y de la realidad de los clientes. Por medio de las acciones concretas que propone a la empresa es capaz de cambiar actitudes desfavorables de los clientes y alinear sus intereses con los de la empresa en beneficio mutuo.

Y, sin embargo, aunque consideramos el trabajo de las relaciones públicas una labor más cercana al cliente, vemos cómo, en sus orígenes, el foco se centraba siempre en la empresa y en sus intereses, y no en los del público, que no era más que una gran masa a la que tenía que persuadir para que consumiese sin prestar atención a sus necesidades. La actividad de las relaciones públicas de una empresa gira alrededor de la empresa y de su crecimiento, no del universo de la audiencia.

Las relaciones con la prensa, una de las primeras actividades que, como hemos visto, comenzó realizando el asesor de relaciones públicas, es una actividad que, en su origen, tenía mucho que ver con embaucar y engañar al público. El mejor asesor era el que conseguía más espacios gratuitos, a menudo mediante trucos persuasivos y no siempre muy éticos.

Así quedaba plasmado en los primeros modelos teóricos de las relaciones públicas, el modelo de *publicity* y modelo asimétrico

bidireccional, que tenían como objetivos embaucar al público, el primero, y persuadir a la masa, el segundo, tal y como hemos visto al inicio de esta tesis.

En estos primeros momentos de expansión y crecimiento de las empresas, el departamento de marketing era uno de los de mayor poder. Su objetivo era convencer, persuadir y garantizar que los intercambios que se producían entre la empresa y sus públicos fuesen satisfactorios para ambos, pero teniendo en cuenta que la venta y la maximización de los beneficios empresariales eran los objetivos prioritarios.

El marketing tradicional (Hill & Rifkin, 1999) centrado en esta maximización de beneficios para las empresas y de crecimiento, es un marketing de las grandes masas, de grandes presupuestos y considerado por muchos como el motor de la cultura capitalista mundial.

La falta de consenso, entre la comunidad científica, de lo que serían los grandes paradigmas del marketing, se hacen eco de la gran complejidad de esta materia. Nos hemos acercado a esa complejidad de paradigmas a través de Fisk y Meyers (1982), quienes han visto el marketing como una red de flujos, o como una actividad basada en la escasez de mercado, como un sistema de cambio o como un sistema general de la empresa. Todos estos paradigmas presentan una u otra visión, dependiendo del punto de vista desde el que se estudie esta actividad comercial.

Quizás debido a esta complejidad de sistemas y escuelas, y a la falta de formación de los primeros ejecutivos en los sesenta y en los setenta, el marketing se presenta como una actividad que, por un lado, es muy compleja, y, por otro lado, tremendamente formulista, que pasa por una serie de modas en la forma que tiene de entender su ejecución. Así, desde los años sesenta se van sucediendo una serie de fórmulas

mágicas, en el fondo muy simples, que permiten a las empresas ganar cuota de mercado y conquistar a mayores segmentos de público en diferentes partes del planeta.

Una de esas primeras fórmulas mágicas, que ilustra esta lejanía de la realidad del cliente, es la fórmula de las 4 p del Marketing, con las que se da a la empresa recetas para crecer por medio de la manipulación de estas cuatro variables, centradas siempre en el universo de la empresa y no en la realidad del consumidor.

No es que desde el departamento de marketing no se realicen estudios de investigación para conocer la realidad del cliente, pero se realizan de forma puntual y con objetivos de venta o de persuasión que repercutan en el crecimiento de la actividad económica de la empresa, y no en el conocimiento constante y exhaustivo de la realidad de sus clientes y de sus necesidades, y de la consiguiente adaptación a esas necesidades.

El nacimiento de la Publicidad, sin embargo, queda circunscrito, no a la venta directamente, sino a la creación de marcas y al control de precios, de productos y de servicios. El producto pasa de ser vendido por el comerciante a venderse gracias a la Publicidad. La marca establece, entonces, el nexo de unión entre el consumidor y la empresa.

Si bien es cierto que la Publicidad se establece como una poderosa herramienta al servicio del Marketing, la actividad de creación publicitaria se realiza fuera de la empresa. Es decir, es desde el departamento de marketing desde donde se establece la estrategia comunicativa y se marcan los objetivos de la misma, pero la actividad creativa, de posicionamiento y dirección de la comunicación, se desarrolla por parte de las grandes agencias publicitarias al servicio de las corporaciones.

Esto tiene importancia para nosotros porque, una vez más, pone de manifiesto la separación existente entre la empresa y sus clientes. El departamento de marketing es un estratega que determina una serie de pautas comunicativas por medio del *briefing* a la agencia, pero se podría argumentar que es la agencia, realmente, la que está más cercana del público al que dirige la comunicación publicitaria.

Así como en el mundo empresarial encontramos al gerente como icono del crecimiento y el triunfo corporativo, en el mundo de la Publicidad ocurre un tanto parecido con los grandes publicitarios de los años sesenta y setenta. A través de ellos se establecen las bases de lo que son los cimientos de la comunicación publicitaria.

Hablamos en el capítulo uno de tres grandes publicistas que crearon otras tantas grandes agencias de Publicidad. Entendieron la Publicidad de formas diferentes y crearon sus propias teorías que afectarían a la forma de trabajar en cada una de estas grandes empresas de publicidad y de la comunicación mundial.

Ted Bates creó lo que se conoce como USP, *unique selling proposition*, que se basaba en la idea de que la comunicación publicitaria debería de centrarse en una característica física del producto que fuese única y diferente de las que tiene la competencia. Esta característica se convertiría en el argumento comunicativo que permitiría la venta sostenida. La repetición constante de la campaña en los medios de comunicación de masas garantizaría el éxito de la venta del producto en cuestión, posicionándolo en función de esa característica única.

David Ogilvy, sin embargo, se centró en la psicología y en la personalidad del producto en sí. Siguiendo el hilo de esta idea, la Publicidad desarrollará, a largo plazo, una imagen fuerte de ese producto. Esta imagen, como en el caso de la *unique selling proposition* de Bates, será individual y diferenciada de la competencia.



Leo Burnett se acercó también al producto en sí y buscó aquella característica única, exclusiva, que existiera desde el momento de la concepción del mismo, y que sería el rasgo diferenciador, que le permitiese crecer y tener éxito.

En un principio, la Publicidad era una actividad de grandes presupuestos, en manos del departamento de marketing, que manejaban los ejecutivos para que éstos los gastasen como quisieran, independientemente de si la publicidad vendía o no; el objetivo era tener estos grandes presupuestos para publicidad y gastarlos a final de año para volver a disponer de ellos al año siguiente. La publicidad se consideraba por muchos como un gasto en la empresa y no como una inversión real. El reconocimiento de la marca se convertía en el objetivo más importante de la Publicidad.

La Publicidad, por medio del Marketing, era pues una herramienta de la expansión y del éxito empresarial.

Sin embargo, también hemos visto que en todas estas disciplinas se han estado viviendo momentos de grandes cambios. Vemos cómo existe una necesidad en todas ellas de volver a retomar este vínculo con el cliente que hubo en los orígenes de la actividad comercial.

A través de las ideas del marketing radical que exponen Hill y Rifkin (1999) se manifiesta que existe una necesidad de reencontrar a este consumidor, conocer su mundo para poder servirlo mejor, y a largo plazo. La importancia de esta obra reside en que demuestra, de forma muy actual, que el Marketing no tiene por qué estar necesariamente ligado a los grandes presupuestos y a las grandes inversiones publicitarias. Se puede llegar al cliente, y ser exitoso comercialmente, estableciendo un lazo íntimo con el mismo, conociendo esta relación que tiene con la marca y con el producto en su vida diaria. Es una labor más de sentir a ese público y, después, actuar

en relación a ese conocimiento adquirido, más que de llegar a él por medio de múltiples contactos.

Tengamos en cuenta que este libro se escribió recogiendo una serie de casos reales, en el mundo del Marketing, y de corporaciones, que utilizaron nuevas ideas y nuevas formas de hacer marketing para conseguir este éxito y esta vinculación con el público. La base común a todos estos casos es la necesidad de llegar a los clientes sin grandes presupuestos, con muy pocos recursos. Esto hacía necesario que el apartado de investigación previo a cada campaña tenía que ser profundo y exhaustivo, llegando al meollo de la realidad del cliente, porque no se podía seguir con el bombardeo continuo de una idea valiéndose de los grandes medios de comunicación de masas.

Muchas de estas empresas que eligieron esta vía de conocimiento total del cliente se acercaron a todos sus consumidores, a los que más gastaban y a los que menos gastaban, aunque produjesen menos beneficios para la empresa, pero que sentían, sin embargo, una verdadera pasión por la marca. Establecieron vínculos constantes con sus clientes, que mantuvieron en el tiempo, de forma que en cualquier momento podían presentar nuevos productos y servicios a los mismos, porque sabían que eran deseados o necesitados por ellos. Esto no sería posible sin este vínculo continuado, sin una escucha real de los clientes.

Este mismo fenómeno se está dando con las Relaciones Públicas. Aunque uno de los primeros modelos de esta actividad era la de la información pública - decir la verdad e informar al público - hasta muy recientemente no se ha dado un giro en esta labor a través del modelo simétrico direccional, en el que se plantea entablar una relación con el público. Se sustituye, por tanto, la persuasión por la comprensión, lo que ha representado un cambio enorme.

Por último, también vemos un replanteamiento de base en el mundo de la Publicidad debido a la crisis publicitaria que se vivió en

los años noventa, sobre todo en España. La expansión de otras formas de comunicación, como el marketing directo, el *bellow the line* y la crisis económica que vivimos, supuso una nueva forma de entender la actividad publicitaria. ¿Cuál es el hueco que tiene la Publicidad en las formas de comunicación de una empresa? ¿Por qué Zyman, uno de los ejecutivos publicitarios más exitosos, afirma que la Publicidad ha muerto y su obra es la que más se ha vendido en el terreno del Marketing y de la Publicidad en los últimos tiempos (Zyman & Brott, 2002)?

Es evidente que la empresa está viviendo momentos de cambio en cuanto a su relación con los clientes. También es indudable que las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente Internet, han cambiado la realidad empresarial y las formas en las que las empresas llegan a sus clientes, pero ¿son conscientes, los empresarios, realmente, de lo que supone este cambio? Posiblemente no.

Las empresas han adoptado la tecnología con fines de crecimiento, de expansión infinita. Si antes su ámbito de acción era un país o un continente, Internet brinda la posibilidad de una expansión mundial real, sin grandes inversiones en otros países y otras culturas desconocidas para la empresa. Si una persona en Arabia Saudita puede comprar un libro en Amazon en Estados Unidos o en Inglaterra, y tenerlo en su casa en menos de una semana, esto supone una expansión real, sin necesidad de que Amazon haya invertido grandes sumas de dinero en ese país para tener allí un almacén o una tienda de libros.

El ejemplo de Amazon es muy significativo porque el gran gigante de los libros en Internet fue de las primeras grandes tiendas en este medio. Viendo ese éxito muchas empresas consideraron a Internet como la meca potencial de la expansión y el crecimiento y se metieron de lleno en una carrera de adopción de tecnología y de creación de este

canal de distribución para llegar al Mundo. Y aquí reside, a mi modo de ver, el tema de fondo de este cambio. Para las empresas es un canal de distribución, para el cliente es un canal de comunicación y de experiencia directa con la empresa.

Es importante que recordemos, brevemente, las características de los canales de distribución. La distribución es parte de la estrategia del marketing. Una de las peculiaridades fundamentales de los canales de distribución es que existe un intermediario entre el empresario productor y el cliente. Los intermediarios reducen el contacto entre el fabricante y el consumidor final y se encargan de controlar diferentes factores en este proceso, por ejemplo, el tiempo total del pedido, la entrega, el inventario disponible o determinadas quejas y reclamaciones que plantean los clientes. Los distribuidores tienen poder sobre la oferta, en cuanto a que fraccionan y diversifican los productos que seleccionan de entre los fabricantes que tienen a su disposición.

El distribuidor está más cerca del consumidor porque es el que tiene contacto directo con él en el momento de la venta. Es por esto que las grandes superficies comerciales son expertas en conocer al consumidor en el momento de la venta. Los supermercados son grandes estrategias en los recorridos que hace el cliente y son conscientes de las zonas frías y calientes del espacio. Son capaces de colocar productos en lugares que conocen son más propicios para que esta venta se lleve a cabo. Por ejemplo, cerca de las cajas -y esto ocurre no solo en los supermercados, sino también en tiendas de ropa o de bisutería- colocan productos que van a generar una compra impulsiva en el consumidor. Si se trata de productos novedosos, quizá pongan a una persona haciendo una demostración de su uso, que responda a determinadas preguntas del cliente y que destaque los beneficios del producto. En muchas ocasiones proporciona un servicio de atención al cliente o de reclamaciones, de forma que tiene una relación con él mucho más directa.

Las tecnologías de la información y la comunicación a disposición de las empresas cumplen una doble funcionalidad, ya que, por un lado, distribuyen el producto y, por otro, crean un canal de comunicación mediante el que se establece un flujo de comunicación bidireccional que explotan poco porque, en la mentalidad de los directivos de las empresas, Internet sigue siendo un canal de distribución.

Sin embargo, la realidad del cliente es otra muy distinta. A través de los nuevos canales de comunicación los clientes tienen una experiencia directa de las empresas. No sólo compran productos y servicios, sino que también se informan, tienen experiencia positiva directa si encuentran determinada información en una página o negativa si, por el contrario, no la encuentran. La experiencia que tienen es inmediata, sin intermediarios, sin ninguna otra distracción, porque Internet o el canal telefónico o móvil requieren de una atención absoluta por parte del cliente. Ocurre lo contrario con otros medios de comunicación de masas, en donde la atención es mucho menor, ante un cartel publicitario, o viendo un anuncio televisivo. Y esta atención total, esta experiencia a través de estas formas nuevas de comunicación, está variando, necesariamente, la implicación y el modelo mental que tienen los usuarios de una marca concreta.

Los nuevos modos de comunicación a través de la tecnología consiguen que las tres facetas que estudiamos en el capítulo dos, la de consumidor, receptor y usuario, estén intrínsecamente unidas durante esta exposición. Esto, en sí mismo, supone una revolución en la forma en la que las empresas tienen que entender a sus clientes.

En el capítulo tres estudiamos cómo se enfrenta la empresa a la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación. Hemos investigado de dónde surge la necesidad de adoptar nuevos

canales de comunicación tecnológicos y cuáles son los factores que influyen en esta adopción y posterior lanzamiento a sus clientes.

En el último capítulo se ha tenido en cuenta al cliente, en las tres dimensiones que lo considera la empresa en la actualidad; hemos visto cuál es el papel de esas tres dimensiones en el uso de los canales de comunicación tecnológicos. Hemos visto el papel que tienen los medios de comunicación de masas en la mente del consumidor. De esta forma llegaremos a sentar las bases de un entendimiento mayor de los clientes, consumidores y usuarios de las empresas hoy.

## **5.2 Conclusiones**

La finalidad de esta investigación ha sido la de corroborar la hipótesis con la que comenzábamos la introducción de este trabajo y los diversos aspectos que la configuran. Tras el estudio de las diversas parcelas en las que se ha desglosado el objeto de esta investigación, y que acabamos de sintetizar anteriormente, pasamos a indicar las conclusiones finales que se derivan del trabajo realizado.

1. La actividad comercial está marcada intrínsecamente por la riqueza comunicativa que existe entre la empresa y sus públicos.
2. Los avances tecnológicos en el mundo de la tecnología de la comunicación han influido enormemente en el ámbito comercial. Las empresas tradicionales han adoptado nuevos canales de comunicación como el teléfono, Internet o el móvil para distribuir sus productos y servicios. Esto les ha permitido crecer enormemente y llegar a segmentos de público a los que no hubiesen llegado de forma tradicional.
3. La adopción de estos canales de comunicación se ha realizado desde la estrategia empresarial, teniendo en cuenta las fuerzas del mercado, las tendencias empresariales en otros países más avanzados que España y el deseo de un gran crecimiento a un menor costo.
4. La relación entre las empresas y sus clientes ha evolucionado enormemente en las últimas décadas debido a las innovaciones que han surgido en el mundo de la tecnología. Los clientes tienen nuevas formas de comunicarse con las empresas a través del teléfono, Internet y el móvil.

5. A los medios de comunicación de masas tradicionales (televisión, radio, prensa, **revistas...**) y a los **mecanismos que desde los diferentes** departamentos empresariales se han ido estableciendo para comunicarse, persuadir y establecer una relación con el cliente (**publicidad, marketing, relaciones públicas...**), **se han unido nuevos** canales de comunicación (teléfono, Internet, teléfono móvil) que afectan a la comunicación entre las empresas y sus públicos.
6. Cuando las tecnologías de la información y la comunicación se consideran canales comunicativos las empresas extienden las campañas publicitarias adaptando el mensaje al canal, pero sin usar muchos de los mecanismos de retroalimentación que permiten estas tecnologías.
7. Las empresas consideran las tecnologías de la información y la comunicación canales de distribución de sus productos y servicios olvidando el aspecto de canal comunicativo con sus clientes.
8. La realidad de la adopción de un nuevo canal de comunicación supone una disrupción de la comunicación que se establece entre la empresa y el cliente. Los canales antiguos, ante el nuevo, pasan a ser utilizados de forma diferente por el cliente, y el control anterior que tenían las empresas por un solo canal se divide a través de la oferta multicanalidad.
9. La adopción de tecnologías de la información y la comunicación, por otro lado, supone el solapamiento de canales antiguos y nuevos. Sin embargo, veíamos en el capítulo cuatro que las empresas no replantean la forma que tienen de medir ese éxito canal a canal. Estas medidas se alejan de la experiencia real que establece el cliente con la empresa, separando cada vez más al cliente de la empresa.
10. Las empresas necesitan conocer cómo usa el cliente el abanico multicanal, estudiar sus necesidades y usos. De esta forma podrá



adaptar cada canal a la necesidad que cubre sin intentar tratar de usar todos los productos y servicios por cada uno de los canales.

11. Las empresas deberían de considerar al cliente desde todas las facetas que comparte con la empresa: la faceta de receptor de comunicación, consumidor de productos y servicios, y usuario de los nuevos canales de comunicación que se establecen desde la tecnología.
12. Los medios de comunicación de masas que utilizan las empresas tienen como objetivo el atraer y crear en el usuario una imagen de marca positiva y poderosa. A través de la publicidad se crea una reputación real para la empresa afectando a la actividad comercial de forma positiva. No obstante, esta actividad comunicativa es reducida, porque se tienen en cuenta sólo parcialmente la realidad del consumidor, desembocando en una lejanía considerable entre la empresa y sus públicos, especialmente si la comparamos con el vínculo que existía en los comienzos de las relaciones comerciales entre empresas y clientes.
13. Los nuevos medios de comunicación de masas tienen como potencial proporcionar esta unión directa, que se ha ido perdiendo debido a la complejidad tecnológica y comunicativa en las últimas décadas.
14. Es necesario promover este vínculo íntimo, entre las empresas y sus públicos, para conocer de modo directo el público al que se dirigen. La capilaridad de estos medios de comunicación permite tener un pulso constante y directo del cliente y así poder crear los servicios o productos que vayan a precisar.
15. Aquellas empresas que tengan productos o servicios de alta implicación con sus clientes, como en el sector bancario, tal y como veíamos en el capítulo anterior y ofrezcan a los clientes varios canales de comunicación para comunicarse con sus clientes,

deberían de tener en cuenta de que los clientes siguen teniendo una necesidad real del contacto cara a cara. Ha variado la intensidad de uso, pero no la necesidad de uso. Por lo tanto, el contacto del cliente multicanal que utiliza el canal personal es de suma importancia para la empresa, ya que se produce muy raramente. Cuando se produce, la empresa debería de tratar esta visita como una oportunidad de retención del cliente, de cuidado y de oferta de nuevos productos y servicios. Es a través de esta unión con la empresa que el cliente es fiel a la misma.

16. Las labores de publicidad y relaciones públicas deberían redirigirse a través de los empleados de la empresa que estén en contacto con el público. Aunque esto resultara mucho más costoso - como en muchos casos se llega a usar una empresa por recomendación familiar o del entorno social del individuo -, este efecto se multiplicaría ya que los clientes contentos captarían socialmente a más clientes, aumentando así el número de clientes totales de la empresa.
17. Veámos en el caso de ChannelBank que la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación se produce mayoritariamente gracias a la labor de los empleados de ChannelBank y no a la labor de la publicidad de los medios de comunicación de masas o al círculo social del cliente. Los clientes de ChannelBank establecen un fuerte vínculo de unión y de confianza con el empleado de la oficina. Esto debe de mantenerse y cuidarse, ya que es esta relación la que diferencia una empresa de otra. Del mismo modo, creemos que esto puede ser aplicable a otras empresas que tengan a empleados de cara a cara con el público. Las empresas deberían considerar a estos empleados como agentes de cambio que pueden ayudar a redirigir determinados tipos de transacciones a canales de comunicación menos costosos para las empresas.

18. La forma de crear una mayor relación con el canal tecnológico es por medio del mantenimiento del historial del cliente. Se propone que el cliente tenga acceso a su historia con la empresa desde el comienzo de la relación con ésta. Esto teóricamente supondrá una mayor unión a la empresa y una mayor retención de clientes en el corto, medio y largo plazo.
19. Las empresas deberían prescribir el uso de los canales tecnológicos y guiar a los clientes en los servicios que son óptimos para cada canal. La adopción de algo desconocido es difícil para un gran porcentaje de la población. Un nuevo canal de comunicación debería lanzarse teniendo prescriptores humanos y no exclusivamente basados en la comunicación de marketing o de publicidad, sino de relaciones públicas y de atención al cliente. Un nuevo canal de comunicación tecnológico no debería de lanzarse por medio de otro canal de comunicación tecnológico, sino por medio de una persona que represente a la organización.
20. A nivel interno corporativo, hemos visto que la adopción de nuevas tecnologías supone un crecimiento interno desorganizado, añadiendo al departamento de marketing -en su momento departamento exclusivo que tenía contacto con el cliente- otros departamentos desde los que se miden otras facetas de los clientes como los contactos, las compras, etc.
21. Las empresas deberían de reorganizarse alrededor de un departamento central que estableciese toda la estrategia, comunicación y contacto con el consumidor, y deberían de tener una visión total de cada cliente (en las que se combine la faceta de consumidor, receptor y usuario de la empresa), y no una visión parcial a través de los canales tecnológicos o los diferentes departamentos que la constituyen.

22. Por medio de bases de datos internas, las empresas deberían de tener fichas únicas de cada cliente en las que se pudiese ver todo tipo de relaciones con el mismo: acciones comunicativas, compras, contactos, uso de los canales de comunicación, etc. El análisis de dichas fichas daría a la empresa un mayor conocimiento de sus clientes y podría crear productos, servicios y, en general, relaciones más lucrativas para la empresa y satisfactorias para los clientes.
23. Por último, la empresa debería de mantener un pulso constante con sus clientes, no solamente por medio del análisis de datos internos, sino además de investigación de campo en el que se tuviera un contacto continuo y directo con el cliente por medio de técnicas investigativas en profundidad, como las entrevistas, los estudios etnográficos y los paneles de consumidores o núcleos de consumidores. Después de haber investigado la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas y de los clientes, la forma óptima del conocimiento del cliente ha de ser por medio del constante contacto con el mismo.



## **Bibliografía**

- Adler, L. (1967). "Systems Approach to Marketing". Harvard Business Review (May-June).
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A Theory of Planned Behavior. En J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action-control: From Cognition to Behavior* (pp.11-39). Heidelberg, Germany: Springer.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). "Organizational Identity", en L. L. Cummings and M.M. Straw (eds.), *Research in Organizational Behavior, Volume 7*. Greenwich, CT: JAI Press, 263-95
- Alonso, J. (1999). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing* (2a ed. rev. ed.). Madrid: ESIC.
- Anderson, P. F. (1982). "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm". *Journal of Marketing*, 46, Spring, pp. 15-26.
- Antonides, G., & Raaij, W.F. v. (1998). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. New York: John Wiley.
- Atkin, C. K., & Freimuth, V. (1989). "A Systems-based Evaluation Planning Model for Health Communication Campaigns in Developing Countries". En R. E. Rice & C. K. Atkin (Eds.), *Political Communication Campaigns* (2 ed., pp. 15-38). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Atkinson, R. C., & Shiffrin, R. M. (1968). Human memory: A Proposed System and its Control Processes. En K. Spence & J. Spence (Eds.), *The Psychology of Learning and Motivation* (Vol. 2). New York: Academic Press.
- Baddeley, A. D., & Hitch, G. J. (1994). "Developments in the Concept of Working Memory". *Neuropsychology*, 8 (4), 485.

- Bagozzi, R. P. (1975). "Marketing as Exchange". *Journal of Marketing*, 39, 32-39.
- Baker, M. J. (2000). *Marketing Theory: A Student Text*. London: Business Press/Thomson Learning.
- Bandura, A. (1982). "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency". *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Barquero, J. D. (2003). *Comunicación y relaciones públicas: de los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Basil, M. D. (1994). "Multiple Resource Theory1: Application to Television Viewing". *Communication Research*, 21, 177-207.
- Bass, F. M. (1969). "A New Product Growth for Model Consumer Durables". *Management Science*, 15(5), 215-227.
- Batra, R. (1996). *Advertising Management* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Bayton, J. A. (1958). "Motivation, Cognition, Learning, Basic Factors in Consumer Behavior". *Journal of Marketing*, 22(January 1958).
- Beal, G. M., & Rogers, E. M. (1960). *The Adoption of Two Farm Practices in a Central Iowa Community*. Ames, Iowa: Agricultural and Home Economics Experiment Station.
- Bernays, E. L. (1998). *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bilbao, O. (2004). *Estimado lector: descubre cómo escribir cartas de marketing directo efectivas*. Madrid: ESIC.
- Blumler, J. G., & McQuail, D. (1969). *Television in Politics: Its Uses and Influence*. Chicago: University of Chicago Press.

- Boden, M. A. (2006). *Mind as Machine: A History of Cognitive Science*. Oxford University Press, USA.
- Bowers, R. V. (1937). "The Direction of Intra-Societal Diffusion". *American Sociological Review*(2), 826-836.
- Bowers, R. V. (1938). "Differential Intensity of Intra-Societal Diffusion". *American Sociological Review*(3), 21-31.
- Brehm, J. W. (1966). *A Theory of Psychological Reactance*. New York: Academic Press.
- Broadbent, D. E. (1958). *Perception and Communication*. New York: Pergamon.
- Brock, T. C., & Balloun, J. L. (1967). "Behavioral Receptivity to Dissonant Information" *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 413-428.
- Caiazzo, B. (1990). *Claves del éxito en telemarketing*. Madrid: Díaz de Santos.
- Carey, J. W. (1989). "Advertising: An Institutional Approach". *Advertising in Society*, 11-26.
- Carmen, J. M. (Ed.). (1980). *Paradigms for Marketing Theory* (Vol. 3). Greenwich, CT: JAI Press.
- Carter, D. E. (2006). *American Corporate Identity 2007*. New York: Collins Design.
- Castells, M. (2006). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (4 ed. Vol. 3). Madrid: Alianza Editorial.
- Charters, W. W. J., & Pellegrin, R. S. (1972). "Barriers to the Innovation Process: Four Case Studies of Differentiated Staffing". *Educational Quarterly*, 9, 3-14.



- Chen, L. D., Gillenson, M. L., & Sherrell, D. L. (2002). "Enticing Online Consumers: an Extended Technology Acceptance Perspective". *Information & Management*, 39(8), 705-719.
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2000). Identity at Issue: Linkages Between "Internal" and "External" Organizational Communication. En *The new Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 231-269). Thousand Oaks, CA: Sage: F.M. Jablin and L.L. Putnam.
- Coleman, J. S., Katz, E., & Menzel, H. (1966). *Medical Innovation: A Diffusion Study*. New York: Bobbs-Merrill.
- Compeau, D. R., Higgings, C. A., & Huff, S. (1999). "Social Cognitive Theory and Individual Reactions to Computing Technology: A Longitudinal Study". *MIS Quarterly*, 23(2), 145-158.
- Costa, J. (1995). *La comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- Davis, F. D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing new End-User Information Systems: Theory and Results. Tesis doctoral*. MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA.
- Davis, F. D. (1989). "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology". *MIS Quarterly*, 13(3), 319-339.
- Davis, F. D., & Bagozzi, R. P. (1992). "Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace". *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models". *Management Science*, 35(8), 982-1003.

- De Andrés, A. J. (1994). *Merchandising, la revolución en el punto de venta. Madrid*: Editmex.
- De Fleur, M. L. (1966). *Theories of Mass Communication*. New York: David McKay Company.
- De Mooij, M. (1998). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Thousand Oaks, California: Sage.
- De Winter, C. (1993). *Venta por teléfono*. Madrid: Pirámide.
- DeFleur, M. L. (2001). *Understanding Mass Communication: A Liberal Arts Perspective* (7 ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Deutschmann, P. J., & Danielson, W. A. (1960). "Diffusion of Knowledge of the Major News Story". *Journalism Quarterly*, 37, 345-355.
- Díaz, J. A., García Padilla, M., Pérez-Martínez, J. A. (1992). *Telemarketing: usos sociales y comerciales del teléfono en España*. Madrid: Fundesco.
- Dichter, E. (1964). *Handbook of Consumer Motivations*. New York: McGraw-Hill.
- Dowling, G. R. (1986). "Perceived Risk: The Concept and Its Measurement". *Psychology and Marketing*, 3(Fall 1986), 193-210.
- Eguizábal, R. (1998). *Historia de la publicidad*. Madrid: Editorial Eresma & Celeste Ediciones.
- Eighmey, J. (1998). "Adding Value in the Information Age: Uses and Gratifications of Sites on the World Wide Web". *Journal of business research*, 41(3), 187.
- Engel, J. F., Kollat, D. T., & Blackwell, R. D. (1978). *Consumer Behavior* (3 ed.). New York: Driden Press.
- Fazio, R. H., & Williams, C. J. (1986). "Attitude Accessibility as a Moderator of the Attitude-Perception and Attitude-Behavior

Relations: An Investigation of the 1984 Presidential Election”.  
*Journal of Personality and Social Psychology*, **42**, 404-411.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston: Ill.,  
Row, Peterson.

Festinger, I. (1962). “Cognitive Dissonance”. *Scientific American*,  
**207**(93), 9.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and  
Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading,  
Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

Fisk, G., & Meyers, P. (1982). “Macromarketers' Guide to Paradigm  
Development”. En R. Bush & S. D. Hunt (Eds.), *Marketing  
Theory: Philosophy of Science Perspectives* (pp. 281-285).  
Chicago: AMA.

Folkes, V. S. (1988). “Recent Attribution Research in Consumer  
Behavior: A Review and New Directions”. *The Journal of  
Consumer Research*, **14**(March 1988), 548-565.

Forgus, R. (1966). *Perception: The Basic Process in Cognitive  
Development*. New York: Mc Graw-Hill.

Gardner, D. H. (1972). “An Exploratory Investigation of Achievement  
Motivation Effects on Consumer Behavior”. Proceedings of the  
Third Annual Conference of the Association for Consumer  
Research, pp. 20-33.

Gefen, D., & Straub, D. W. (1997). “Gender Differences in the Perception  
and Use of E-Mail: An Extension to the Technology Acceptance  
Model”. *MIS Quarterly : Management Information Systems*. **21**  
(4), 389.

Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). “Inexperience and  
Experience with Online Stores: The Importance of TAM and

Trust". *IEEE Transactions on Engineering Management*. 50 (3), 307-321.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability". *Academy of Management Review*, 25, 63-81.

Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How Little Things can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown.

Goodman, G. S. (2002). *Manual completo de telemarketing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Greenberg, B. S. (1964). "Diffusion of News of the Kennedy Assassination". *Public Opinion Quarterly*, 28(2), 225-232.

Greenberg, B. S., Parker, E. B., & Schramm, W. (1965). *The Kennedy Assassination and the American Public: Social Communication in Crisis*. Stanford University Press.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston New York.

Gutiérrez, G., & Prida, B. (1998). *Logística y distribución física: evolución, situación actual, análisis comparativo y tendencias*. Madrid: McGraw-Hill.

Haber, R. N. (1974). Information Processing. En E. C. Carterette & M. P. Friedman (Eds.), *Handbook of Perception*: Academic Press.

Halbert, M. H. (1964). The Requirements for Theory in Marketing. En Cox, Reavis, Alderson, Wroe, Shapiro & J. Stanley (Eds.), *Theory in Marketing*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Hammer, & Campy. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.

Hansell, S. (2008). Good News in the One Million missing Iphones [Electronic Version]. *New York Times*, 2008. Obtenida el 2

febrero de 2008, de:

<http://bits.blogs.nytimes.com/2008/01/28/good-news-in-the-one-million-missing-iphones/index.html?ref=technology&scp=4-b&sq=iphone+hacking&st=nyt>.

Hassinger, E. (1959). "Stages in the Adoption Process". *Rural Sociology*, **24**, 52-53.

Heath, R. L. (2001). Defining the Discipline. Shifting Foundations. Public Relations as Relationship Building. En R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 802). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.

Hernández, C. (1996). *Percepción, contexto y creación del mensaje publicitario*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Hernández, C. (1998). "Creatividad publicitaria y contexto social". *Zer*, número 4, pp 239-263.

Hernández, C. (1999). Manual de Creatividad Publicitaria Madrid, Síntesis.

Herzberg, F. (1966). Motivation and Satisfaction. En T. a. Koopman-Iwerna (Ed.), *Work and Nature of a Man* (pp. 141-142). Cleveland: William Collins.

Herzog, H. (1942). "What Do We Really Know About Daytime Serial Listeners". *Radio Research*, **1943**, 3-33.

Hewett, Baecker, Card, Carey, Gasei, Mantei, et al. (1996a). ACM Curricula for Human Computer Interaction. Chapter 2: 2.1 HCI. Definition of HCI p.5. Obtenida el 7 febrero de 2008, de [http://sigchi.org/cdg/cdg2.html#2\\_1](http://sigchi.org/cdg/cdg2.html#2_1)

- Hilgard, E., Atkinson, R., & Atkinson, R. (1975). *Introduction to Psychology* (6 ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hill, S., & Rifkin, G. (1999). *Radical Marketing: From Harvard to Harley, Lessons from Ten That Broke the Rules and Made It Big*. New York: Harper Collins.
- Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). "The experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun". *Journal of Consumer Research*, 9 (September), 132-140.
- Houston, F. S., & Gassenheimer, J. B. (1987). "Marketing and Exchange". *Journal of Marketing*, 51 (4), 3-18.
- Howard, J. A. (1993). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Madrid: Diaz de Santos.
- Jacoby, J., & Kaplan, L. B. (1972). "The Components of Perceived Risk". En M. Venkatesh (Ed.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 3, pp. 382-393). Chicago: Association for Consumer Research.
- Jorgensen, B. K. (1994). "Consumer Reaction to Company-Related Disasters: The Effect of Multiple Versus Single Explanations". En C. T. Allen & D. R. John (Eds.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 21, pp. 348-352). Provo, UT: The Association.
- Kahle, L., Bousch, D., & Homer, P. (1988). "Broken Rungs in Abraham's Ladder: Is Maslow's Hierarchy Hierarchical?" Paper presented at the Proceedings of the Society for Consumer Psychology.
- Karmar, J. & Olson, C. (2007) Interdependencies in Technology Relationships. Massachusetts: Bloomsbury
- Katz, E. (1960). *The Two-Step Flow of Communication: An Up-to-Date Report on a Hypothesis*. Indianapolis, Ind.: Bobbs-Merrill, College Division.

- Kelley, H. H. (1973). "The Process of Causal Attribution". *American Psychologist*, 28(2), 107-128.
- Kelly, J. A., St. Lawrence, J. S., Díaz, Y. E., L. Yvonne, S., Hauth, A. C., Brasfield, T. L., et al. (1991). "HIV Risk Behavior Reduction Following Intervention with Key Opinion Leaders of Population: An Experimental Analysis". *American Journal of Public Health*, 81(2), 168-171.
- Kerin, R. (1996). "In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing". *Journal of Marketing* (601), 1-13.
- Kincaid, D. L. (2000). "Social Networks, Ideation and Contraceptive Behavior in Bangladesh: A Longitudinal Analysis". *Social Science and Medicine* (50), 215-231.
- Klapper, J. T. (1960). *The Effects of mass Communication*. New York: Free Press.
- Knapp, P. M. (2001). *Designing Corporate Identity: Graphic Design as a Business Strategy*. Massachusetts: Rockport Publishers.
- Koffka, K. (1935). *Principles of Gestalt psychology*. New York: Hancourt, Brace and Co.
- Köhler, W. (1929). *Gestalt Psychology*. New York: Liveright.
- Kotler, P. (1973). *Mercadotecnia aplicada* (1a.ed. en español ed.). Mexico: Interamericana.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. The Prentice-Hall series in Marketing. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing* (Ed. del milenio, 10a ed.). Madrid: Prentice-Hall.

- Kotler, P. (2003). *Introducción al marketing* (2 ed. europea, reimp. ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Ltd.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Kuniavsky, M. (2003). *Observing the User Experience: A Practitioner's Guide to User Research*. San Francisco, CA Morgan Kaufmann Publishers.
- Lazarsfeld, P. F., Berelson, B., & Gaudet, H. (1968). *The People's Choice; How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign* (3rd ed.). New York: Columbia University Press.
- Lederer, A. L., Maupin, D. J., Sena, M. P., & Zhuang, Y. (2000). "The Technology Acceptance Model and the World Wide Web". *Decision support systems*, 29(3), 269-282.
- Leung, L., & Wei, R. (2000). "More than Just Talk on the Move: Uses and Gratifications of the Cellular Phone". *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 77(2), 308-320.
- Lin, C. A. (2001). Audience Attributes, Media Supplementation, and Likely Online Service Adoption. *Mass Communication & Society*, 4(1), 19-38.
- Lindsay, P., & Norman, D. (1972). *Human Information Processing*. New York: Academic Press.
- López-Pinto, B. (2001). *La esencia del marketing*. Barcelona: UPC.
- MacInnis, D. J., Moorman, C., & Jaworski, B. J. (1991). "Enhancing and Measuring Consumers' Motivation, Opportunity, and Ability to Process Brand Information from Ads". *Journal of Marketing*, 55(4), 32-53.



- Martínez, I. J. (2005). *La comunicación en el punto de venta. Estrategias de comunicación en el comercio real y online*: ESIC.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mathieson, K. (2001). "Extending the Technology Acceptance Model: The Influence of Perceived User Resources". *The Data Base for Advances in Information Systems*, 32(3), 86.
- Mattelart, A. (1995). *La invención de la comunicación*. Barcelona: Bosh Casa Editorial.
- Matthews, J. B., Buzzell, R. D., Levitt, T., & Frank, R. E. (1970). *Marketing*. Barcelona: Hispano Europea.
- McAdams, J. (1984). "The Nine American Lifestyles". *The American Political Science Review*, 78(2), 515-516.
- McClelland, D. (1965). "Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study". *Journal of Personality and Social Psychology* (April 1965), 1, 389-392.
- McGuire, W. J. (1989). "Theoretical Foundations of Campaigns". En R. E. Rice & C. K. Atkin (Eds.), *Public Communication Campaigns* (2 ed., pp. 43-65). Newbury Park, California: Sage.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media*. New York: McGraw-Hill.
- McQuail, D. (1983). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Miquel Peris, S. (2006). *Distribución comercial* (5ª ed., rev. y ampl. ed.). Madrid: ESIC.
- Mitchell, A. (1983). *The Nine American Life Styles*. Nueva York: MacMillan.

- Mohr, L. B. (1978). *Process Theory and Variance Theory in Innovation Research*. Evanston, III: National Science Foundation, Center for Interdisciplinary Study of Science and Technology, Northwestern University.
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining Organizational Behavior: The Limits and Possibilities of Theory and Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moingeon, B., & Soenen, G. B. (2002). *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*. New York: Routledge.
- Montero, J. J. (2000). *Competencia en las comunicaciones móviles: de la telefonía a Internet*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). "Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation". *Information Systems Research*, 2(3), 192-222.
- Mowen, J. C., & Minor, M. (1998). "Consumer Motivation and Affect". En J. C. Mowen & M. Minor (Eds.), *Consumer Behavior* (5 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Myers, B. A. (1998). "A Brief History of Human-Computer Interaction Technology". *Interactions*, 5(2), 44-54.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive Psychology*. New York: Appleton Century Crofts.
- Norman, D. A. (1999). *The Invisible Computer: Why Good Products Can Fail, the Personal Computer is so Complex, and Information Appliances are the Solution* (1st MIT Press paperback ed.). Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Olson, G. M. & Olson, J. S. (2000). Distance Matters. *Human-Computer Interaction*, 15(2), 139-178.

- Olson, J.S. and Olson, G. M. (2000). i2i trust in e-commerce. *Communications of ACM* 43, 12 (Dec. 2000)
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1979). "A New Look at Selective Exposure". *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 1-5.
- Orlikowski, W. J. (1992). *Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation*. Proceedings of the 1992 ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work. Toronto, Ontario, Canada, pp 362-369
- Palmgreen, P., Wenner, L. A., & Rosengren, K. E. (1985). "Uses and Gratifications Research: The Past Ten Years". En K. E. Rosengren, L. A. Wenner & P. Palmgreen (Eds.), *Media Gratifications Research: Current Perspectives* (pp. 11-37). Beverly Hills, CA: Sage.
- Penn, M., & Zalesne, E. K. (2007). *Microtrends: The Small Forces Behind Tomorrow's Big Changes*. New York: Twelve Hachette Book Group.
- Percy, L., & Elliot, R. (2005). *Strategic Advertising Management* (2 ed.). Oxford: Oxford University.
- Petty, R. E., Briñol, P., & Tormala, Z. L. (2002). "Thought Confidence as a Determinant of Persuasion: The Self-validation Hypothesis". *Journal of Personality and Social Psychology* (82), 722-781.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1981). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Dubuque, IA: W.C. Brown.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1984). "The Effect of Involvement on Responses to Argument Quality and Quantity: Central and Peripheral Routes to Persuasion". *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 69-81.

- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986a). *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Springer-Verlag.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986b). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 19, pp. 123-205). New York: Academic Press.
- Petty, R. E., & Priester, J. R. (1994). Mass Media Attitude Change: Implications of the Elaboration Likelihood Model of Persuasion. En J. Bryant & D. Zillmann (Eds.), *Media Effects: Advances in Theory and Research* (pp. 91-122). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Quinlan, M. L. (2003). "Women Aren't Buying It". *Brandweek*, 44(22), 20.
- Rice, R. E., & Atkin, C. (1989). "Preface: Trends In Communication Campaign Research". En R. E. Rice & C. K. Atkin (Eds.), *Public Communication Campaigns* (2 ed., pp. 7-11). Thousand Oaks, California: Sage.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5 ed.). New York: Free Press.
- Rogers, E. M., & Storey, J. D. (1987). "Communication Campaigns". En C. E. Berger & S. H. Chaffee (Eds.), *Handbook of Communication Science* (pp. 817-846). Newbury Park, California: Sage.
- Rohrbach, L. A., D'Onofrio, C. N., Backer, T. E., & Montgomery, S. B. (1996). "Diffusion of School-Based Substance Abuse Prevention Programs". *American Behavioral Scientist*, 39(7), 919-934.
- Rossiter, J. R., & Percy, L. (1997). *Advertising Communication and Promotion Management*. New York: McGraw-Hill.

Russell, J. T. (2005). *Kleppner: Publicidad* (Trad. de la 16<sup>a</sup>. ed. inglesa ed.). México: Pearson Educación.

Ryan, B., & Gross, N. C. (1943). "The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities". *Rural Sociology*(8), 15-24.

Ryan, B., & Gross, N. C. (1950). Acceptance and Diffusion of Hybrid Corn Seed in Two Iowa Communities". *Research Bulletin 372*, Agricultural Experiment Station, Ames, Iowa.

Salazar, J. M. e. a. (1979). *Psicología Social*. México: Trillas.

Salén, H. (1994). *Los secretos del merchandising activo o cómo ser el número 1 en el punto de venta*. Madrid: Díaz Santos.

Sánchez, J. R. (1995). *Marketing: conceptos básicos y consideraciones fundamentales*. Madrid: McGraw-Hill.

Santesmases, M. (1993). *Marketing. Conceptos y estrategias*: Madrid: Ediciones Pirámide.

Schewe, C. D. (1982). *Mercadotecnia, conceptos y aplicaciones* (1 edición en español ed.). México: McGraw-Hill.

Schultz, D., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (1997). *Comunicaciones de Marketing Integradas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Sempere, P. (2007). *McLuhan en la era de Google: Memorias y profecías de la Aldea Global* (Vol. 9). Madrid: Editorial Popular.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Sherif, M. (1958). "Group Influences Upon the Formation of Norms and Attitudes". En E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (pp. 219–232): Rinehart and Winston.

- Sheth, J. N., & Gardner, D. M. (1988). "History of Marketing Thought: An Update". En R. Bush & T. Hunt (Eds.), *Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives* (pp. 76-87). Chicago: AMA.
- Solé, M. L. (2003). *Los consumidores del siglo XXI* (2 ed.). Madrid: ESIC.
- Solomon, R. L. (1980). "The Opponent-Process Theory of Acquired Motivation". *American Psychologist*, 35(August 1980), 691-712.
- Steenkamp, J., & Baumgartner, H. (1992). "The Role of Optimum Stimulation Level in Exploratory Consumer Behavior". *Journal of Consumer Research*, 19(3), 434.
- Stone, B. (1990). *Marketing directo: Métodos para alcanzar el éxito*. Barcelona: Asociación Española de Marketing Directo.
- Stone, B., & Wyman, J. (1992). *Successful Telemarketing* (2 ed.): McGraw-Hill Professional.
- Straub, D. W. (1994). "The Effect of Culture on IT Diffusion: E-Mail and FAX in Japan and the US". *Information Systems Research*, 5(1), 23-47.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1981). Social Categorization: Cognition, Values and Groups. En J. Turner (Ed.), *Social Cognition: Perspectives on Everyday Understanding* (pp. 113-140). London: Academic Press.
- Taylor, S., & Todd, P. A. (1995). "Understanding Information Technology Usage: A Test of Competing Models". *Information Systems Research*, 6(2), 144-176.
- Thompson, J. W. (1977). *La venta: una orientación psicológica* (3 ed.). Barcelona: Hispano Europea.
- Thompson, R. L., Higgins, C. A., & Howell, J. M. (1991). "Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization". *MIS Quarterly*, 15(1), 124-143.

- Triandis, H. C. (1971). *Attitude and Attitude Change*. New York: Wiley.
- Triandis, H. C. (1977). *Interpersonal Behavior*. Monterey, CA: Brooke/Cole.
- United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. Manufacturing (n.d.). Obtenida el 27 de diciembre de 2007 de: <http://data.bls.gov/PDO/servlet/SurveyOutputServlet>
- United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. Professional and Business Services (n.d.). Obtenida el 27 de diciembre de 2007 de: <http://data.bls.gov/PDO/servlet/SurveyOutputServlet>
- Valencia, V. (2000). *Escaparatismo e imagen comercial exterior*: ESIC.
- Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). "Corporate identity: The Concept, Its Measurement and Management". *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Vázquez, R., & Gutiérrez, T. (1994). *Marketing: Estrategia y Aplicaciones Sectoriales*: Civitas.
- Venkatesh, V. (2000). "Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating control, Intrinsic Motivation, and Emotion Into the Technology Acceptance Model". *Information Systems Research*, 11(4), 342-365.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Studies". *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View". *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.

- Vidmar, N., & Rokeach, M. (1974). "Archie Bunker's Bigotry: A Study in Selective Perception and Exposure". *Journal of Communication*, 24(1), 36-47.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2007). *Informe anual 2007: La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*: Pearson Prentice Hall.
- Watson, P. (2002). *Historia intelectual del siglo XX*. Barcelona: Crítica.
- Waugh, N. C., & Norman, D. A. (1965). "Primary Memory". *Psychological Review*, 72, 89-104.
- Wertheimer, M. (1959). *Productive Thinking*. New York: Harper and Brothers.
- Westbrook, R. A. (1987). "Product/Consumption-Based Affective Responses and Post-Purchase Processes". *Journal of Marketing Research*, 24(August 1987), 258-270.
- Wicks, R. H. (2000). *Understanding Audiences: Learning to Use the Media Constructively*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Wiebe, G. D. (1951). "Merchandising Commodities and Citizenship on Television". *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 679-691.
- Zhang, P., & Dillon, A. (2003). "HCI and MIS: Shared concerns". *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 397-402.
- Zheng, J., Veinott, E., Bos, N., Olson, J. S., and Olson, G. M. 2002. Trust without touch: Jumpstarting long-distance trust with initial social activities. En *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human*



*Factors in Computing Systems: Changing Our World, Changing Ourselves* (Minneapolis, Minnesota, USA, April 20 - 25, 2002). CHI '02. ACM, New York, NY, 141-146.

Zyman, S., & Brott, A. A. (2002). *El final de la publicidad como la conocemos*. Mexico D.F.: MacGraw-Hill Interamericana.

## Apéndice 1: Encuesta Telefónica

Encuesta telefónica sobre diferentes canales de comunicación de ChannelBank Sobre Adopción de tecnología	<b>ESTUDIO:</b>
	<b>Nº CUESTIONARIO</b>

Buenos días/tardes Sr./Sra. \_\_\_\_\_ soy [nombre y apellidos del operador], le estoy llamando en nombre de ChannelBank porque estamos realizando un estudio sobre el uso de los diferentes canales de comunicación con el banco y nos gustaría contar con su opinión para mejorar estos servicios. Su opinión es muy importante para nosotros ¿sería tan amable de participar en este estudio? Nos ayudaría enormemente y sólo suponen unos 10 minutos.

### SEXO: SEXO

HOMBRE: ..... 1  
MUJER: ..... 2

### CELDA: CELDA

1: ..... 1  
2: ..... 2

### P.A.1: ¿DISPONE USTED DE TELÉFONO MÓVIL?

*ENTREVISTADOR: Puede ser teléfono móvil propio o de la empresa para la que trabaja el cliente. Lo que interesa es el uso común del teléfono móvil.*

Sí: ..... 1  
No: ..... 2 | Pasar a P.A.4  
Ns / Nc: ..... /

Pasar a P.A.4: HACER SI ( En P.A.1 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

### P.A.2: ¿DESDE HACE CUÁNTO TIENE TELÉFONO MÓVIL?

Menos de 6 meses: ..... 1  
De 6 meses a menos de 1 año: ..... 2  
De 1 años a menos de 2 años: ..... 3  
De 2 años a menos de 5 años: ..... 4  
De 5 a menos de 10 años: ..... 5  
10 años o más: ..... 6

Ns / Nc: ..... /

### P.A.3: ¿APROXIMADAMENTE, CUÁNTAS LLAMADAS REALIZA CON EL TELEFONO MOVIL EN UNA SEMANA?

REALIZA: .....   
Ns / Nc: ..... /

### P.A.3.1: ¿APROXIMADAMENTE, CUÁNTAS LLAMADAS RECIBE CON EL TELEFONO MOVIL EN UNA SEMANA?

RECIBE: .....   
Ns / Nc: ..... /

### P.A.4: ¿DISPONE USTED DE ACCESO A INTERNET?

*ENTREVISTADOR: Puede acceso a Internet en el hogar o en el trabajo. También puede ser desde una oficina de ChannelBank, ya que puede haber clientes que usen Internet para consultar sus cuentas desde las oficinas de ChannelBank.*

Sí: ..... 1  
No: ..... 2 | Pasar a P.A.7  
Ns / Nc: ..... /

Pasar a P.A.7: HACER SI ( En P.A.4 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

### P.A.5: ¿DESDE HACE CUÁNTO TIENE ACCESO A INTERNET?

Menos de 6 meses: ..... 1  
De 6 meses a menos de 1 año: ..... 2  
De 1 años a menos de 2 años: ..... 3  
De 2 años a menos de 5 años: ..... 4  
De 5 a menos de 10 años: ..... 5  
10 años o más: ..... 6  
Ns / Nc: ..... /

### P.A.6: ¿INCLUIDA LA LECTURA DEL CORREO

**ELECTRÓNICO, APROXIMADAMENTE, CUÁNTAS HORAS DEDICA USTED A NAVEGAR POR INTERNET A LA SEMANA, ?**

Menos de 1 hora:.....	1
de 1 a 2 horas: .....	2
de más de 2 hasta 4 horas: .....	3
de más de 4 hasta 6 horas: .....	4
de más de 6 hasta 10 horas: .....	5
de más de 10 hasta 15 horas: .....	6
Más de 15 horas: .....	7
Ns / Nc: .....	/

**P.A.7: ADEMÁS DE CHANNELBANK, ¿ES USTED CLIENTE DE ALGUNA OTRA ENTIDAD EN ESTOS MOMENTOS?**

Sí:.....	1
No:.....	2
Ns / Nc: .....	/

**7 P.A.8.: Y PODRÍA DECIRME, DE TODAS LAS ENTIDADES CON LAS QUE OPERA INCLUYENDO A CHANNELBANK,....**

NO HACER SI ( En P.A.7 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

**P.A.8.1: ¿CON CUÁL DE ELLAS ES CON EL QUE MÁS TRABAJA?**


Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.7 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

**P.A.8.2: ¿Y CON CUAL TRABAJA EN SEGUNDO LUGAR?**


Ninguna(o):..... -

Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.8.2 ( Se responde "Ninguna(o)" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En P.A.7 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

**P.A.8.3: ¿Y CON CUAL TRABAJA EN TERCER LUGAR?**


Ninguna(o):..... -

Ns / Nc: ..... /

**14 9.1: POR FAVOR, ¿PODRÍA DECIRME A TRAVES DE QUE CANALES COMO OFICINAS, BANCA TELEFONICA, Internet O BANCA EN EL MOVIL SE RELACIONA CON...**

NO HACER SI ( En P.A.8.1 ( Se responde "CHANNELBANK" ) )

NO HACER SI ( En P.A.8.2 ( Se responde "Ninguna(o)" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En P.A.7 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

**9.1.A: TEXTO DE LA 1º RESPUESTA DE LA PREGUNTA "P.A.8.1"?, ¿ALGÚN CANAL MÁS?**

LA VISITA A LA SUCURSAL O AGENTE : .....	1
BANCA TELEFÓNICA:.....	2
BANCA POR Internet: .....	3
CANAL MÓVIL: .....	4
CAJERO AUTOMÁTICO: .....	5
Ns / Nc: .....	/

**15 9.2.: Y, POR FAVOR, ¿PODRÍA DECIRME A TRAVES DE QUE CANALES COMO OFICINAS , BANCA TELEFONICA, Internet O BANCA EN EL MOVIL SE RELACIONA CON...**

NO HACER SI ( En P.A.8.2 ( Se responde "CHANNELBANK" ) )

NO HACER SI ( En P.A.8.2 ( Se responde "Ninguna(o)" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En P.A.7 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

**9.2.A: TEXTO DE LA 1º RESPUESTA DE LA PREGUNTA "P.A.8.2"?, ¿ALGÚN CANAL MÁS?**

LA VISITA A LA SUCURSAL O AGENTE : .....	1
BANCA TELEFÓNICA:.....	2
BANCA POR Internet: .....	3
CANAL MÓVIL: .....	4
CAJERO AUTOMÁTICO: .....	5
Ns / Nc: .....	/

**16 9.3.: Y, ¿PODRÍA DECIRME A TRAVES DE QUE CANALES COMO OFICINAS , BANCA TELEFONICA, Internet O BANCA EN EL MOVIL SE RELACIONA CON...**

NO HACER SI ( En P.A.8.3 ( Se responde "CHANNELBANK" ) )

NO HACER SI ( En P.A.8.2 ( Se responde "Ninguna(o)" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En P.A.7 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En P.A.8.3 ( Se responde "Ninguna(o)" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

**9.3.A: TEXTO DE LA 1º RESPUESTA DE LA PREGUNTA "P.A.8.3"?, ¿ALGÚN CANAL MÁS?**

LA VISITA A LA SUCURSAL O AGENTE : .....	1
BANCA TELEFÓNICA:.....	2
BANCA POR Internet: .....	3
CANAL MÓVIL: .....	4
CAJERO AUTOMÁTICO: .....	5
Ns / Nc: .....	/

#### 9.4.: A PARTIR DE AHORA NOS VAMOS A CENTRAR EN SU RELACIÓN CON CHANNELBANK.

##### ¿PODRÍA DECIRME SI HA UTILIZADO ALGUNA VEZ O UTILIZA AHORA

	NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION	HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO	EL USO DE HABITUALMENTE ESTE CANAL DE COMUNICACION
9.4.a: LA OFICINA BANCARIA O LA VISITA AL AGENTE.....	1	2	3
9.4.b: BANCA TELEFONICA.....	1	2	3
9.4.c: BANCA POR Internet.....	1	2	3
9.4.d: CANAL MOVIL.....	1	2	3
9.4.e: CAJERO AUTOMATICO.....	1	2	3

##### P.A.14: POR FAVOR, ¿PODRÍA DECIRME POR QUÉ EMPEZÓ A UTILIZAR...

	Otros1	Otros2	Otros3	Ns / Nc
P.A.14.1: LA OFICINA O EL AGENTE DE CHANNELBANK.....				/
P.A.14.2: LA BANCA TELEFONICA?.....				/
P.A.14.3: LA BANCA POR Internet?.....				/
P.A.14.4: EL CANAL MOVIL?.....				/

##### P.A.15: ¿QUIÉN LE INFORMÓ SOBRE LA EXISTENCIA DE..

(Preguntar para cada canal que utilice, menos oficinas ni cajeros)

	Otros1	Otros2	Otros3	Ns / Nc
P.A.15.1: LA OFICINA O EL AGENTE DE CHANNELBANK.....				/
P.A.15.2: LA BANCA TELEFONICA?.....				/
P.A.15.3: LA BANCA POR Internet?.....				/
P.A.15.4: EL CANAL MOVIL?.....				/

#### 17 P.A.11: PODRÍA DECIRME,

(ENTREVISTADOR: Preguntar sobre los canales que use el cliente con CHANNELBANK)

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

##### P.A.11.1: CUANTO TIEMPO LLEVA RELACIONÁNDOSE CON CHANNELBANK A TRAVÉS DE LA OFICINA O EL AGENTE DE CHANNELBANK

Menos de 6 meses:.....

De 6 meses a menos de 1 año:.....

De 1 años a menos de 2 años:.....

De 2 años a menos de 5 años:.....

De 5 a menos de 10 años:.....

10 años o más:.....

Ns / Nc:.....

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

##### P.A.12.1: POR FAVOR, INDÍQUEME SI VISITA LA OFICINA O EL AGENTE DE CHANNELBANK PARA RELACIONARSE CON CHANNELBANK, MÁS, MENOS O IGUAL QUE CUANDO EMPEZÓ A HACERLO

Mas:..... 1

Menos:..... 2

Igual:..... 3

Ns / Nc:..... /

1 NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" ) )

2 NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

3

##### P.A.11.2: ¿CUANTO TIEMPO LLEVA RELACIONÁNDOSE CON CHANNELBANK CON LA BANCA TELEFONICA?

4 / Menos de 6 meses:..... 1

De 6 meses a menos de 1 año:..... 2

De 1 años a menos de 2 años:..... 3

De 2 años a menos de 5 años:..... 4

De 5 a menos de 10 años:..... 5

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" ) )

10 años o más: .....	6 Ns / Nc: .....	/
Ns / Nc: .....	/ NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" ) )	
NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" ) )	NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )	
NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )	NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )	
<b>P.A.12.2: ¿UTILIZA LA BANCA TELEFONICA PARA RELACIONARSE CON CHANNELBANK, MÁS, MENOS O IGUAL QUE CUANDO EMPEZÓ A USARLA?</b>	<b>P.A.11.4: ¿CUANTO TIEMPO LLEVA RELACIONÁNDOSE CON CHANNELBANK A TRAVÉS DEL CANAL MOVIL?</b>	
Mas: .....	Menos de 6 meses: .....	1
Menos: .....	De 6 meses a menos de 1 año: .....	2
Igual: .....	1 De 1 años a menos de 2 años: .....	3
Ns / Nc: .....	2 De 2 años a menos de 5 años: .....	4
	3 De 5 a menos de 10 años: .....	5
	/ 10 años o más: .....	6
	Ns / Nc: .....	/
NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" ) )	NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" ) )	
NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )	NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )	
<b>P.A.11.3: ¿CUANTO TIEMPO LLEVA RELACIONÁNDOSE CON CHANNELBANK A TRAVÉS DE LA BANCA POR INTERNET?</b>	<b>P.A.12.4: ¿UTILIZA EL CANAL MOVIL PARA RELACIONARSE CON CHANNELBANK, MÁS, MENOS O IGUAL QUE CUANDO EMPEZÓ A USARLO?</b>	
Menos de 6 meses: .....	1 Mas: .....	1
De 6 meses a menos de 1 año: .....	3 Menos: .....	2
De 1 años a menos de 2 años: .....	4 Igual: .....	3
De 2 años a menos de 5 años: .....	5 Ns / Nc: .....	/
De 5 a menos de 10 años: .....	6	
10 años o más: .....	/	
Ns / Nc: .....		
NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" ) )		
NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )		
<b>P.A.12.3: ¿UTILIZA LA BANCA POR INTERNET PARA RELACIONARSE CON CHANNELBANK, MÁS, MENOS O IGUAL QUE CUANDO EMPEZÓ A USARLA?</b>		
Mas: .....	1	
Menos: .....	2	
Igual: .....	3	

**P.A.17: ¿POR QUE NO UTILIZA PARA RELACIONARSE CON CHANNELBANK...**

	Otros1	Otros2	Otros3	Ns / Nc
P.A.17.1: LA OFICINA O EL AGENTE DE CHANNELBANK .....				/
P.A.17.2: LA BANCA POR Internet? .....				/
P.A.17.3: LA BANCA TELEFONICA? .....				/
P.A.17.4: EL CANAL MOVIL? .....				/

**18 P.A.20.B: A CONTINUACIÓN LE VOY A INDICAR ALGUNAS DE LAS CONSULTAS Y OPERACIONES QUE HABITUALMENTE SE REALIZAN CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS, Y ME GUSTARÍA QUE ME DIJERE SI LAS HA LLEVADO A CABO CON CHANNELBANK EN EL ÚLTIMO AÑO Y ATRAVÉS DE QUÉ CANAL DE RELACIÓN LO HIZO**

**P.A.20.B.1: OBTENER INFORMACIÓN GENERAL DE PRODUCTOS, SERVICIOS, ETC**

Sí: .....	1
-----------	---

No: .....	2
Ns / Nc: .....	/

NO HACER SI ( En P.A.20.B.1 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO

LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

P.A.20.C.1: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA OBTENER INFORMACIÓN GENERAL (PRODUCTOS, SERVICIOS, ETC.)?

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE: ..... 1  
BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
BANCA POR Internet: ..... 3  
CANAL MÓVIL: ..... 4  
Ns / Nc: ..... /

**P.A.20.B.2: SOLICITAR INFORMACIÓN DE LAS CUENTAS (CONSULTA DE SALDOS, MOVIMIENTOS, ETC.)**

Sí: ..... 1  
No: ..... 2  
Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.20.B.2 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ))

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

**P.A.20.C.2: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA SOLICITAR INFORMACIÓN DE LAS CUENTAS (CONSULTA DE SALDOS, MOVIMIENTOS, ETC.)?**

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE: ..... 1  
BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
BANCA POR Internet: ..... 3  
CANAL MÓVIL: ..... 4  
Ns / Nc: ..... /

**P.A.20.B.3: REALIZAR TRANSFERENCIAS Y MOVIMIENTOS ENTRE CUENTAS**

Sí: ..... 1  
No: ..... 2  
Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.20.B.3 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ))

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde

"HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

**P.A.20.C.3: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA REALIZAR TRANSFERENCIAS Y MOVIMIENTOS ENTRE CUENTAS?**

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE: ..... 1  
BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
BANCA POR Internet: ..... 3  
CANAL MÓVIL: ..... 4  
Ns / Nc: ..... /

**P.A.20.B.4: COMPROBAR QUE SE HA REALIZADO UNA OPERACIÓN (TRANSACCIÓN, TRANSFERENCIA, CONTRATACIÓN DE UN PRODUCTO, INGRESO EN CUENTA, ETC.)**

Sí: ..... 1  
No: ..... 2  
Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.20.B.4 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ))

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ))

**P.A.20.C.4: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA COMPROBAR QUE SE HA REALIZADO UNA OPERACIÓN (TRANSFERENCIA, CONTRATACIÓN DE UN PRODUCTO, INGRESO EN CUENTA, ETC.)?**

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE: ..... 1  
BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
BANCA POR Internet: ..... 3  
CANAL MÓVIL: ..... 4  
Ns / Nc: ..... /

**P.A.20.B.5: CONTRATAR HIPOTECA**

Sí: ..... 1  
No: ..... 2  
Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.20.B.5 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

**P.A.20.C.5: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA CONTRATAR UNA HIPOTECA?**

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE:..... 1  
BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
BANCA POR Internet: ..... 3  
CANAL MÓVIL: ..... 4  
Ns / Nc: ..... /

**P.A.20.B.6: CONTRATAR PRÉSTAMO PERSONAL O DE CONSUMO**

Sí:..... 1  
No: ..... 2  
Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.20.B.6 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

**P.A.20.C.6: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA CONTRATAR UN PRÉSTAMO PERSONAL O DE CONSUMO?**

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE:..... 1  
BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
BANCA POR Internet: ..... 3  
CANAL MÓVIL: ..... 4  
Ns / Nc: ..... /

**P.A.20.B.7: CONTRATAR DEPÓSITOS, FONDOS DE INVERSIÓN**

Sí:..... 1

No: ..... 2  
Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.20.B.7 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

**P.A.20.C.7: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA CONTRATAR DEPÓSITOS, FONDOS DE INVERSIÓN, ETC?**

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE: ..... 1  
BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
BANCA POR Internet: ..... 3  
CANAL MÓVIL: ..... 4  
Ns / Nc: ..... /

**P.A.20.B.8: REALIZAR COMPRA/VENTA DE ACCIONES/BOLSA**

Sí:..... 1  
No: ..... 2  
Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.20.B.8 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

**P.A.20.C.8: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA REALIZAR COMPRA/VENTA DE ACCIONES/BOLSA?**

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE: ..... 1  
BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
BANCA POR Internet: ..... 3  
CANAL MÓVIL: ..... 4  
Ns / Nc: ..... /

**P.A.20.B.10: ASESORARSE SOBRE PRODUCTOS O**

**SERVICIOS, IMPUESTOS, INVERSIONES...**

Sí:..... 1  
 No:..... 2  
 Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.20.B.10 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

**P.A.20.C.10: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA ASESORARSE SOBRE PRODUCTOS (INVERSIÓN, HIPOTECA, ETC.)?**

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE:..... 1  
 BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
 BANCA POR Internet: ..... 3  
 CANAL MÓVIL: ..... 4  
 Ns / Nc: ..... /

**P.A.20.B.11: NEGOCIAR SOBRE EL PRECIO DE UN SERVICIO O SOBRE COMISIONES**

Sí:..... 1  
 No:..... 2  
 Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.20.B.11 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

**P.A.20.C.11: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA NEGOCIAR SOBRE EL PRECIO DE UN SERVICIO O SOBRE COMISIONES?**

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE:..... 1  
 BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
 BANCA POR Internet: ..... 3  
 CANAL MÓVIL: ..... 4

Ns / Nc: ..... /

**P.A.20.B.12: RESOLVER UN PROBLEMA EN UNA TRANSACCIÓN O HACER UNA RECLAMACIÓN**

Sí:..... 1  
 No:..... 2  
 Ns / Nc: ..... /

NO HACER SI ( En P.A.20.B.12 ( Se responde "No" O TAMBIEN Se responde "Ns / Nc" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.a ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.b ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.c ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

NO HACER SI ( En 9.4.d ( Se responde "NUNCA HE USADO ESTE CANAL DE COMUNICACION" O TAMBIEN Se responde "HE USADO EL CANAL DE COMUNICACION PERO YA NO LO USO" ) )

**P.A.20.C.12: QUE CANALES HA UTILIZADO PARA RESOLVER UN PROBLEMA EN UNA TRANSACCIÓN O HACER UNA RECLAMACIÓN?**

VISITAR LA SUCURSAL O AGENTE:..... 1  
 BANCA TELEFÓNICA: ..... 2  
 BANCA POR Internet: ..... 3  
 CANAL MÓVIL: ..... 4  
 Ns / Nc: ..... /

**19 P.A.20.D: DE LOS CANALES QUE LE VOY A LEER A CONTINUACIÓN, LOS UTILICE O NO PARA RELACIONARSE CON CHANNELBANK, POR FAVOR INDÍQUEME:**

ENTREVISTADOR: leer los canales de relación.

**P.A.20.D.1: CUAL PERCIBE USTED QUE SERIA EL CANAL MAS IDONEO PARA RELACIONARSE CON LA ENTIDAD**

ENTREVISTADOR: leer los canales de relación.

LA VISITA A LA SUCURSAL O AGENTE,; ..... 1  
 LA BANCA TELEFÓNICA,; ..... 2  
 LA BANCA POR Internet: ..... 3  
 EL CANAL MÓVIL: ..... 4  
 CAJEROS AUTOMATICOS: ..... 5  
 No tengo preferencia por ningún canal en concreto: ..... 6  
 No sabe: ..... 7  
 No contesta: ..... 8

Otros (no leer): .....

NO HACER SI ( En P.A.20.D.1 ( Se responde "No tengo preferencia por ningún canal en concreto" O TAMBIEN Se responde "No sabe" O TAMBIEN Se responde "No contesta" ) )

**P.A.20.D.1.A: ¿POR QUÉ?**

OPINIÓN: .....



Ns / Nc: .....

**P.A.20.D.2: Y, CUAL PERCIBE USTED QUE SERIA EL CANAL MENOS IDONEO PARA RELACIONARSE CON LA ENTIDAD**

*ENTREVISTADOR: leer los canales de relación.*

LA VISITA A LA SUCURSAL O AGENTE,:	1
LA BANCA TELEFÓNICA,:	2
LA BANCA POR Internet, O:	3
EL CANAL MÓVIL:	4
CAJEROS AUTOMATICOS:	5

Ninguno en concreto: ..... 6

No sabe: ..... 7

No contesta: ..... 8

Otros (no leer): .....

NO HACER SI ( En P.A.20.D.2 ( Se responde "Ninguno en concreto" O TAMBIEN Se responde "No sabe" O TAMBIEN Se responde "No contesta" ) )

**P.A.20.D.2.A: ¿POR QUÉ?**

OPINIÓN: .....

Ns / Nc: ..... /

**P.A.21: A CONTINUACIÓN LE VOY A LEER UNA SERIE DE AFIRMACIONES SOBRE LOS CANALES QUE PUEDE UTILIZAR PARA RELACIONARSE CON CHANNELBANK, Y ME GUSTARIA QUE ME INDICASE EN QUÉ MEDIDA ESTÁ DE ACUERDO CON ESTAS AFIRMACIONES, UTILIZANDO UNA ESCALA DEL 1 AL 5, EN DONDE EL 1 SIGNIFICA "TOTALMENTE EN DESACUERDO" Y EL 5 SIGNIFICA "TOTALMENTE DE ACUERDO"**

*ENTREVISTADOR, leer una a una las afirmaciones y anotar para cada una de ellas el grado de acuerdo.*

	TOTALME NTE EN DESACUE RDO	ALGO EN DESACUE RDO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	TOTALME NTE DE ACUERDO	Ns / Nc
P.A.21.A.1: Me gusta experimentar con nuevas tecnologías como teléfonos móviles, ordenadores, Internet, etc.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.A.2: Utilizar nuevas tecnologías como Internet, móviles, y ordenadores está muy valorado entre mis amigos .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.A.3: Estoy satisfecho con ChannelBank .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.A.4: Es importante que ChannelBank tenga muchas formas de acceso como Internet, Banca Telefónica o el móvil .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.A.5: El trato personal es esencial en ChannelBank .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.A.6: Es importante tener acceso a ChannelBank 24 horas.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.A.7: Tengo un buen conocimiento sobre productos y servicios financieros.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.A.8: Las nuevas tecnologías son difíciles de usar .	1	2	3	4	5	/
P.A.21.A.9: Confío en ChannelBank .....	1	2	3	4	5	/

**P.A.21.B: A CONTINUACION LE VOY A LEER UNA SERIE DE AFIRMACIONES SOBRE EL USO DEL CANAL QUE USTED HA MENCIONADO COMO FAVORITO CON CHANNELBANK...**

*ENTREVISTADOR: Canal favorito tecnología= Texto de la 1º respuesta de la pregunta "P.A.20.D.1"*

	TOTALME NTE EN DESACUE RDO	ALGO EN DESACUE RDO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	TOTALME NTE DE ACUERDO	Ns / Nc
P.A.21.B.1: Texto de la 1º respuesta de la pregunta "P.A.20.D.1" de ChannelBank es fácil de usar.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.B.2: Utilizar Texto de la 1º respuesta de la pregunta "P.A.20.D.1" de ChannelBank permite realizar las cosas más rápidamente .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.B.3: Utilizar Texto de la 1º respuesta de la pregunta "P.A.20.D.1" de ChannelBank da un mayor control sobre las finanzas.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.B.4: ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con Texto de la 1º respuesta de la pregunta "P.A.20.D.1" de ChannelBank.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.B.5: Texto de la 1º respuesta de la pregunta "P.A.20.D.1" de ChannelBank es seguro.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.B.6: Estoy satisfecho con el precio que pago por el uso de Texto de la 1º respuesta de la pregunta "P.A.20.D.1" de ChannelBank .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.B.7: Tengo la intención de continuar utilizando Texto de la 1º respuesta de la pregunta "P.A.20.D.1" de ChannelBank en el futuro.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.B.8: Mi canal favorito Texto de la 1º respuesta de la pregunta "P.A.20.D.1" cubre todas mis necesidades bancarias .....	1	2	3	4	5	/

**P.A.21.C: USTED HA MENCIONADO LA OFICINA COMO CANAL FAVORITO.**

**A CONTINUACIÓN VOY A LEER UNA SERIE DE AFIRMACIONES SOBRE ESTE CANAL.**

**DIGAME EN QUE MEDIDA ESTÁ USTED DE ACUERDO CON ESTAS AFIRMACIONES, UTILIZANDO UNA ESCALA DEL 1 AL 5, EN DONDE EL 1 SIGNIFICA "TOTALMENTE EN DESACUERDO" Y EL 5 SIGNIFICA "TOTALMENTE DE ACUERDO"**

*ENTREVISTADOR: Canal favorito = oficinas*

	TOTALME NTE EN DESACUE DO	ALGO EN DESACUE DO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	TOTALME NTE DE ACUERDO	Ns / Nc
P.A.21.C.1: Utilizar las oficinas de ChannelBank me permite realizar las cosas más rápidamente .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.C.2: Utilizar las oficinas de ChannelBank da un mayor control sobre las finanzas .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.C.3: Ir a la oficina de ChannelBank me da más seguridad que acceder a través de otros canales de relación.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.C.4: Me gusta ir a las oficinas porque prefiero el contacto cara a cara .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.C.5: Usaría canales como Internet, Banca Telefónica o el canal móvil de ChannelBank si fuese más barato que las oficinas.....	1	2	3	4	5	/

**P.A.21.D: A CONTINUACION LE VOY A LEER UNA SERIE DE AFIRMACIONES SOBRE EL USO DEL CANAL QUE USTED HA MENCIONADO COMO NO FAVORITO CON CHANNELBANK....**

**ENTREVISTADOR:** Canal menos favorito, = Texto de la 1° respuesta de la pregunta "P.A.20.D.2"

	TOTALME NTE EN DESACUE RDO	ALGO EN DESACUE RDO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	TOTALME NTE DE ACUERDO	Ns / Nc
P.A.21.D.1: Texto de la 1° respuesta de la pregunta "P.A.20.D.2" de ChannelBank es fácil de usar .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.D.2: Utilizar Texto de la 1° respuesta de la pregunta "P.A.20.D.2" de ChannelBank me permite realizar las cosas más rápidamente .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.D.3: Utilizar Texto de la 1° respuesta de la pregunta "P.A.20.D.2" de ChannelBank me da un mayor control sobre mis finanzas.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.D.4: ChannelBank está disponible para ayudarme si tengo dificultades con Texto de la 1° respuesta de la pregunta "P.A.20.D.2" } de ChannelBank.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.D.5: Texto de la 1° respuesta de la pregunta "P.A.20.D.2" de ChannelBank es seguro .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.D.6: Estoy satisfecho por el precio que pago por el uso de Texto de la 1° respuesta de la pregunta "P.A.20.D.2" de ChannelBank.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.D.7: Me preocupa utilizar Texto de la 1° respuesta de la pregunta "P.A.20.D.2" de ChannelBank por miedo a cometer errores que no puedo corregir.....	1	2	3	4	5	/

**P.A.21.E: USTED HA MENCIONADO LA OFICINA COMO CANAL NO FAVORITO.**

**A CONTINUACIÓN VOY A LEER UNA SERIE DE AFIRMACIONES SOBRE ESTE CANAL.**

**DIGAME EN QUE MEDIDA ESTÁ USTED DE ACUERDO CON ESTAS AFIRMACIONES, UTILIZANDO UNA ESCALA DEL 1 AL 5, EN DONDE EL 1 SIGNIFICA "TOTALMENTE EN DESACUERDO" Y EL 5 SIGNIFICA**

**ENTREVISTADOR:** Canal menos favorito = oficinas

	TOTALME NTE EN DESACUE RDO	ALGO EN DESACUE RDO	INDIFERE NTE	DE ACUERDO	TOTALME NTE DE ACUERDO	Ns / Nc
P.A.21.E.1: Utilizar las oficinas de ChannelBank me permite realizar las cosas más rápidamente .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.E.2: Utilizar las oficinas de ChannelBank da un mayor control sobre las finanzas .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.E.3: Ir a las oficinas de ChannelBank me quita demasiado tiempo .....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.E.4: Para algunas consultas y operaciones es imprescindible ir a las oficinas.....	1	2	3	4	5	/
P.A.21.E.5: Las condiciones económicas de productos y servicios en las oficinas son peores .....	1	2	3	4	5	/

**P.A.22: ¿QUÉ CANAL DE COMUNICACIÓN PREFIRE PARA RECIBIR INFORMACIÓN O ANUNCIOS SOBRE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CHANNELBANK?**

**P.A.22.1: MARCAR EL CANAL**

Internet (Pop up, página con información?): .....	1
CARTA EN EL DOMICILIO: .....	2
EMAIL: .....	3
SMS o MENSAJE DE TEXTO: .....	4
MÓVIL: .....	5
FAX: .....	6
EMPLEADO DE BANCA: .....	7
BANCA TELEFÓNICA: .....	8
RADIO, TELEVISIÓN, REVISTA, PERIÓDICO...: .....	9
Otros: _____	<input type="text"/>
Ninguna(o): .....	-
Ns / Nc: .....	/



## Apéndice 2: Red de oficinas y porcentaje de multicanalidad

En la siguiente tabla se recogen los números de oficina del territorio español, el número de clientes por oficina y la media de clientes multicanales.

Número de oficina <sup>40</sup>	N	Media multicanal
637	397	0,51
639	526	0,51
620	254	0,52
662	643	0,55
645	854	0,57
648	425	0,57
661	469	0,58
353	442	0,60
397	560	0,61
647	318	0,61
430	1535	0,61
260	1105	0,62
644	457	0,62
244	666	0,62
641	244	0,63
390	794	0,64
792	481	0,64
737	240	0,65
480	440	0,65
650	808	0,65
234	388	0,65
651	920	0,66
396	448	0,66
627	240	0,66
233	406	0,67
350	1688	0,67
120	752	0,67
250	848	0,67
680	845	0,67
320	527	0,67
381	742	0,67
601	541	0,67
341	617	0,67
621	416	0,67
440	319	0,68
625	273	0,68
356	900	0,68
600	1818	0,68
380	872	0,68
522	403	0,68
740	1060	0,68

<sup>40</sup> Los números de oficina incluidos en esta tabla son ficticios y no se corresponden en ningún caso con los números de las oficinas de ChannelBank.

309	394	0,69
690	847	0,69
649	237	0,69
85	893	0,69
351	564	0,70
637	669	0,70
639	1528	0,70
620	934	0,70
662	484	0,70
645	1213	0,70
648	709	0,71
661	534	0,71
353	263	0,71
397	937	0,71
647	733	0,71
202	711	0,71
623	349	0,71
50	482	0,71
240	1266	0,71
602	330	0,71
735	745	0,71
290	578	0,71
321	442	0,71
18	609	0,72
630	814	0,72
20	771	0,72
315	503	0,72
360	625	0,72
781	483	0,72
382	1113	0,72
95	460	0,72
553	356	0,72
720	870	0,72
660	390	0,72
741	493	0,72
270	677	0,73
691	310	0,73
200	1563	0,73
794	546	0,73
400	1310	0,73
670	773	0,73
14	742	0,73
210	460	0,73
17	448	0,73
28	833	0,73
353	479	0,73
397	398	0,74
647	616	0,74
430	989	0,74
260	1149	0,74
644	684	0,74
244	882	0,74
641	398	0,74
390	528	0,74
792	203	0,74
737	518	0,75

480	365	0,75
650	763	0,75
234	214	0,75
651	924	0,75
396	412	0,75
627	288	0,75
635	321	0,75
15	479	0,75
48	549	0,75
508	429	0,76
506	464	0,76
864	366	0,76
60	407	0,76
29	607	0,76
161	482	0,76
90	700	0,76
513	370	0,76
604	473	0,76
391	462	0,76
25	585	0,76
595	391	0,76
505	400	0,76
301	631	0,77
784	436	0,77
312	390	0,77
852	701	0,77
401	478	0,77
790	359	0,77
43	468	0,77
593	304	0,77
151	732	0,77
361	319	0,77
342	955	0,77
26	1148	0,77
21	1134	0,77
22	497	0,77
810	452	0,77
19	427	0,78
47	694	0,78
355	389	0,78
528	491	0,78
110	874	0,78
511	383	0,78
49	703	0,78
44	571	0,78
701	515	0,78
71	856	0,78
813	801	0,78
770	509	0,78
801	599	0,78
582	219	0,79
802	914	0,79
607	308	0,79
101	644	0,79



540	369	0,79
554	572	0,79
850	1414	0,79
261	432	0,79
92	604	0,79
736	316	0,79
38	776	0,79
57	762	0,79
34	446	0,79
170	754	0,79
30	812	0,79
27	886	0,79
431	212	0,79
860	347	0,79
402	420	0,79
570	686	0,79
42	779	0,79
803	722	0,79
520	524	0,80
702	766	0,80
780	948	0,80
130	521	0,80
24	694	0,80
75	384	0,80
631	538	0,80
63	355	0,80
23	821	0,80
12	681	0,80
876	1012	0,80
80	603	0,80
91	556	0,80
46	696	0,80
300	2171	0,80
536	214	0,80
52	846	0,80
16	684	0,80
506	673	0,81
864	1890	0,81
60	435	0,81
29	560	0,81
161	746	0,81
90	355	0,81
513	972	0,81
604	320	0,81
391	1457	0,81
25	380	0,81
595	396	0,81
505	657	0,81
301	324	0,81
784	353	0,81
312	480	0,81
852	439	0,82
401	638	0,82
790	1584	0,82
43	660	0,82
593	396	0,82

151	416	0,82
361	2099	0,82
342	830	0,82
303	212	0,82
815	602	0,82
730	1195	0,82
55	728	0,82
33	561	0,83
81	755	0,83
700	1173	0,83
608	533	0,83
11	744	0,83
61	441	0,83
64	728	0,83
503	547	0,83
68	556	0,83
181	429	0,83
534	720	0,83
86	576	0,84
550	505	0,84
73	532	0,84
76	632	0,84
704	469	0,84
580	673	0,84
66	541	0,84
53	909	0,84
573	325	0,84
84	538	0,84
89	435	0,84
526	534	0,84
405	535	0,84
330	304	0,85
504	684	0,85
45	326	0,85
39	634	0,85
78	733	0,85
69	707	0,85
56	522	0,85
734	785	0,86
581	553	0,86
54	715	0,86
533	394	0,86
58	557	0,86
538	687	0,86
67	496	0,87
507	609	0,87
13	763	0,87
35	607	0,87
506	701	0,87
864	548	0,87
60	634	0,87
29	353	0,87
161	336	0,88
90	242	0,88

513	431	0,89
604	223	0,89
391	475	0,89
25	391	0,89
406	400	0,89
548	205	0,89
32	263	0,89
805	222	0,90
535	301	0,90
527	461	0,91
37	642	0,91
83	564	0,91
530	375	0,91
198	215	0,92